

Programas de Trainees em Portugal: uma dupla perspetiva

Marisa Mendes Faria

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Mestre Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa,  
IBS - Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro, 2017

***“The only way to do great job is to love what you do”***

Steve Jobs

## Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha gratidão para com todas as pessoas que me acompanharam durante esta etapa, contribuindo para que a realização deste projeto fosse possível.

Em primeiro lugar, à Instituição que me acolheu e a todos os professores que contribuíram para que a realização deste percurso académico fosse possível.

À minha orientadora, Professora Alzira Duarte, por abraçar este desafio comigo e pela disponibilidade, tempo e dedicação despendidas na orientação deste projeto.

À Vodafone, EDP, *The Navigator Company* e todos os *trainees* que aceitaram colaborar com o estudo, pela participação, disponibilidade e atenção demonstradas.

À minha mãe, por ser a minha motivação todos os dias.

À minha irmã, por me amparar sempre que me senti perdida.

Ao meu amor, por acreditar em mim e nunca me deixar desistir.

À Lina e ao Hélder, pelas pessoas maravilhosas que são.

À Flávia, pelas palavras de apoio e pelo companheirismo.

À Elsa, pelas horas de desespero passadas juntas e por todas as palavras de coragem.

Ao Sérgio, pela pressão mas acima de tudo pelos bons conselhos.

Aos meus amigos da licenciatura, por continuarem presentes na minha vida.

Às amigas da ilha, que mesmo longe não deixam de estar presentes.

Aos meus colegas de mestrado, por passarem esta experiência comigo.

Obrigada a todos.

## Resumo

Devido às constantes mudanças no mercado de trabalho, as empresas debatem-se com a necessidade de criar estratégias que lhes permitam garantir uma posição competitiva. Tendo em conta que os recursos humanos assumem um papel estratégico na resposta aos múltiplos desafios que podem surgir, a gestão de talentos tem assumido particular relevância, com cada vez mais empresas a aderirem aos Programas de *Trainees*. Embora se reconheça que este tipo de Programas possui práticas relacionadas com o desenvolvimento de potenciais recém-graduados, a literatura é muito escassa sobre este tema, o que levou à criação de quatro questões de investigação. O estudo exploratório incide sobre a perspectiva das empresas e dos *trainees* em relação aos Programas de *Trainees* com o objetivo de compreender em que é que estes consistem e qual é a perceção de ambas as partes face à sua realização. Concluiu-se que ambas percecionam os Programas de *Trainees* como sendo uma prática de gestão de talentos que se foca na atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores com potencial elevado, uma vez que possui uma forte componente de recrutamento e seleção e de formação. Nesta última, destaca-se a existência de práticas que potenciam o desenvolvimento dos *trainees*, tais como a rotação de áreas, a mobilidade internacional e o *mentoring*. Por último, verificou-se que estes Programas servem os objetivos de integração de potenciais colaboradores na empresa visto que possibilitam a retenção dos *trainees* após conclusão do mesmo, tendo um impacto positivo para ambas as partes em termos de aquisição e desenvolvimento de talentos.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Gestão de talentos; Práticas de Desenvolvimento; Programas de *Trainees*.

JEL Classification System: M51 Firm Employment Decisions: Promotions  
M54 Labor Management

## **Abstract**

Due to the changes in the labor market, companies are faced with a need to create strategies to ensure a competitive position. Taking into account human resources play a strategic role in responding to certain challenges that may arise and the talent management has assumed special relevance with more and more companies creating Trainee Programs. Despite being a human resources development program, literature is very scarce on this topic, which has led to the creation of four research questions. The exploratory study focuses on the perspective of companies and trainees in relation to the Trainee Programs with the objective to know in what they consist and what is the perception of both parties in relation to their accomplishment. It was concluded that the two parties perceive Trainee Programs as a talent management practice that focus on the attraction, development and retention of employees with high potential, since it has a strong component of recruitment and selection and training. In this last one, the existence of practices that enhance the development of trainees, such as a rotation of areas, an international mobility and mentoring, stand out. Finally, it was found that these programs serve the objectives of integration of potential employees in companies because they enable a retention of apprentices after completion, having a positive impact for both parties in terms of acquisition and development of talent.

**Key Words:** Human Resources; Talent Management; Development Practices; Trainees Programs

JEL Classification System: M51 Firm Employment Decisions: Promotions

M54 Labor Management

## Índice

Introdução.....	1
<b>Capítulo I – Revisão de Literatura</b>	
1.1. Papel dos Recursos Humanos nas empresas.....	3
1.1.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	3
1.1.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	4
1.2. <i>Staffing</i> .....	4
1.2.1. Recrutamento e respetivas práticas.....	5
1.2.2. Seleção e respetivas práticas.....	6
1.2.3. Recrutamento e Seleção de recém-graduados.....	7
1.3. <i>Developing</i> .....	8
1.3.1. Socialização, Acolhimento e Integração.....	9
1.3.1.1. Programas de Acolhimento.....	10
1.3.2. Formação.....	10
1.3.2.1. <i>Mentoring</i> .....	11
1.4. Gestão de Talentos.....	12
1.4.1. Atração e Seleção de talentos.....	14
1.4.1.1. Estágios.....	14
1.4.1.1.1. Vantagens e desvantagens dos estágios: Dupla perspetiva.....	15
1.4.1.2. Programas de <i>Trainees</i> .....	17
<b>Capítulo II – Metodologia</b>	
2.1. Paradigma de investigação e tipo de estudo.....	20
2.2. Amostra.....	21
2.3. Instrumentos de recolha de dados.....	21
2.3.1. Procedimentos de recolha de dados.....	22
2.4. Tratamento de informação.....	24
2.5. Validade e fiabilidade do estudo.....	26
2.6. Princípios éticos.....	26
<b>Capítulo III – Síntese dos resultados</b>	
3.1. Apresentação dos resultados.....	27
3.1.1. Vodafone.....	27
3.1.1.1. Caraterização do Programa de <i>Trainees</i> .....	28
3.1.1.2. Condições de admissão dos candidatos ao Programa.....	28
3.1.1.3. Processo de desenvolvimento dos <i>trainees</i> .....	28
3.1.1.4. Condições de saída dos <i>trainees</i> do Programa.....	29
3.1.2. EDP – Energias de Portugal.....	30
3.1.2.1. Caraterização do Programas de <i>Trainees</i> .....	30
3.1.2.2. Condições de admissão dos candidatos ao Programa.....	31
3.1.2.3. Processo de desenvolvimento dos <i>trainees</i> .....	32
3.1.2.4. Condições de saída dos <i>trainees</i> do Programa.....	33

3.1.3. <i>The Navigator Company</i> .....	34
3.1.3.1. Caraterização do Programa de <i>Trainees</i> .....	34
3.1.3.2. Condições de admissão dos candidatos ao Programa.....	35
3.1.3.3. Processo de desenvolvimento dos <i>trainees</i> .....	36
3.1.3.4. Condições de saída dos <i>trainees</i> do Programa.....	37
3.1.4. <i>Trainees</i> .....	37
3.1.4.1. Motivações para a realização de Programas de <i>Trainees</i> .....	38
3.1.4.2. Caraterização dos Programas de <i>Trainees</i> .....	38
3.1.4.3. Condições de admissão aos Programas.....	39
3.1.4.4. Processo de desenvolvimento dos <i>trainees</i> .....	40
3.1.4.5. Condições de saída dos <i>trainees</i> dos Programas.....	42
<b>Capítulo IV – Discussão de resultados</b>	
4.1. Caraterização dos Programas de <i>Trainees</i> .....	45
4.1.1. Objetivos dos Programas de <i>Trainees</i> .....	45
4.1.2. Caraterísticas dos Programas de <i>Trainees</i> .....	45
4.2. Condições de admissão dos candidatos aos Programas de <i>Trainees</i> .....	47
4.2.1. Práticas de recrutamento e seleção dos candidatos.....	47
4.2.2. Critérios de seleção dos candidatos.....	47
4.2.3. Competências elegíveis/ privilegiadas.....	48
4.2.3.1. Métodos de avaliação de competências.....	48
4.3. Processo de desenvolvimento dos <i>trainees</i> .....	49
4.3.1. Práticas de acolhimento e integração.....	50
4.3.1.1. Identificação da área de alocação dos <i>trainees</i> .....	51
4.3.2. Rotação de áreas.....	51
4.3.3. Formação.....	52
4.3.4. Práticas de acompanhamento.....	52
4.3.5. Práticas de avaliação.....	53
4.4. Condições de saída dos <i>trainees</i> dos Programas de <i>Trainees</i> .....	54
4.4.1. Aquisição e desenvolvimento de competências.....	54
4.4.2. Integração na empresa.....	55
4.4.2.1. Critérios de integração.....	55
4.4.3. Impacto dos Programas de <i>Trainees</i> nas empresas e <i>trainees</i> .....	56
4.4.3.1. Pontos a melhorar.....	57
<b>Capítulo V - Conclusões</b>	
5.1. Principais conclusões.....	59
5.2. Limitações do estudo.....	62
5.3. Implicações do estudo.....	62
Fontes.....	64
Bibliografia.....	65
Anexos.....	69

## Índice de Quadros

### Capítulo II – Metodologia

Quadro 2.1. Processo de contacto com as empresas.....	23
Quadro 2.2. Processo de contacto com os <i>trainees</i> .....	24
Quadro 2.3. Dimensões e categorias de análise comuns às empresas e <i>trainees</i> .....	25

### Capítulo III – Síntese dos resultados

Quadro 3.1. Caracterização da amostra de <i>trainees</i> .....	38
--	----

### Capítulo IV – Discussão de resultados

Quadro 4.1. Características dos Programas de <i>Trainees</i> .....	46
Quadro 4.2. Práticas de acolhimento dos Programas de <i>Trainees</i> .....	50
Quadro 4.3. Práticas de rotação e internacionalização dos Programas de <i>Trainees</i> .....	51
Quadro 4.4. Práticas de acompanhamento dos Programas de <i>Trainees</i> .....	52
Quadro 4.5. Resultados dos Programas de <i>Trainees</i> .....	56

## Glossário de Siglas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

AC – Assessment Centre

KPI – Key Performance Indicators

## Introdução

Tendo em conta o contexto de competitividade com que as empresas atualmente se deparam, torna-se cada vez mais importante perceber quais são as componentes das Organizações que mais contribuem para a estratégia de sobrevivência e afirmação das mesmas no mercado de trabalho. Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) surge como uma dimensão essencial das empresas que tem evoluído ao longo dos anos (Deadrick e Stone, 2014), e requer especial atenção em todas as suas vertentes uma vez que é determinante na forma como as empresas se adaptam e respondem aos múltiplos desafios que podem surgir. Destaca-se a particular importância no *staffing* das empresas uma vez que é a área responsável por recrutar e selecionar o capital humano que permite que a empresa consiga alcançar os seus objetivos organizacionais (Ahmed, 2015).

A literatura reconhece a importância que os recursos humanos possuem para as empresas, sendo por isso considerado como o recurso mais valioso que uma empresa pode possuir, pois sem as pessoas certas e competentes para o efeito torna-se impossível alcançar o sucesso tão desejado (e.g. Saifalislam, Osman & AlQudah, 2014; Bibu & Munteanu, 2016). É por isso que cada vez mais as empresas se preocupam em selecionar as pessoas certas para o lugar certo, assumindo o compromisso de desenvolver e otimizar processos que permitam identificar de forma clara se os candidatos possuem ou não as competências certas para desempenharem as suas funções.

No entanto, identificar as competências que os recém-graduados possuem após a finalização do grau de licenciatura ou mestrado torna-se um desafio para as empresas. Embora as instituições de ensino se preocupem cada vez mais em otimizar os seus programas de educação de forma a transmitir um conhecimento atualizado sobre a realidade atual das empresas (Branine, 2008), existe alguma dificuldade em assegurar todo o leque de competências necessárias ao aluno que lhes permitam entrada plena e integração no mercado de trabalho. Continuam-se a identificar lacunas no desenvolvimento de competências que apenas são possíveis de adquirir e desenvolver em contexto laboral pelo que as empresas se depararam com a necessidade de criar uma alternativa que permita aos recém-graduados adquirirem essas competências em falta.

Frequentemente esta lacuna tende a ser minimizada através da criação dos estágios, medida que para além de fornecer um primeiro contacto com o mundo do trabalho, permite ao recém-graduado colocar em prática os conhecimentos que adquiriu ao longo da sua formação académica. Por sua vez, as empresas também beneficiam com esta medida, uma vez que lhes fornece a possibilidade de avaliar a longo prazo as competências dos estagiários e lhes permite obter informação fidedigna sobre as capacidades do mesmo (Narayanan & Fukami, 2010), constituindo-se, portanto, como uma opção facilitadora de recrutamento e seleção muito útil (Zhao & Liden, 2011).

Existem vários tipos de estágios que diferem entre si em termos de objeto, nível, duração e remuneração, bem como em termos de integração e/ou progressão na empresa (Maertz, Stoeberl e Marks (2014).

É com base nesta última característica (integração e/ou progressão) que as empresas têm vindo a otimizar os seus programas de estágios com a criação dos Programas de *Trainees*. Segundo fontes de várias empresas, estes programas visam não só a progressão do *trainee* na empresa como também o

seu autodesenvolvimento, proporcionando um acompanhamento especializado em termos de integração e formação e a oportunidade de passar por várias áreas de negócio da empresa até ser alocado à área mais adequada ao seu perfil de competências, prática que lhe permite ter uma visão alargada sobre a estratégia de negócio da empresa (EDP, 2017; *The Navigator Company*, 2017; Vodafone, 2017).

Apesar do crescimento que este tipo de Programas tem vindo a ter nos últimos anos, que é possível verificar através da quantidade de empresas em Portugal que atualmente os realizam, a literatura ainda é escassa sobre este tema e existem algumas lacunas que carecem de investigação.

Primeiro, não existe uma definição clara na literatura do que é um Programa de *Trainees* e sobre os objetivos das empresas ao realizá-los, reconhecendo-se apenas o seu papel importante no desenvolvimento dos *Trainees* que os integram. Para além disso, desconhece-se o impacto que este tipo de Programas tem tanto para as empresas que os realizam como para os *trainees* participantes, não estando sistematizados os resultados da implementação desta prática para ambas as partes.

Neste sentido, este estudo será conduzido com o objetivo de compreender a perspetiva das empresas e dos *trainees* face aos Programas de *Trainees* de modo a compreender quais são os ganhos percecionados por ambas as partes. Desta forma, pretende-se dar um contributo útil não só para as empresas que realizam ou tencionam realizar este tipo de Programas como também para os recém-graduados que tencionem candidatar-se aos mesmos, fornecendo uma visão mais aprofundada sobre este tema. Em termos académicos, para além da revisão de literatura sobre os Programas de *Trainees*, a auscultação direta das partes envolvidas (empresas e *trainees*) podem fornecer pistas para futuras investigações nesta área.

## Capítulo I - Revisão de Literatura

### 1.1 Papel dos Recursos Humanos nas empresas

A literatura tem vindo a reconhecer a importância que as pessoas têm para atingirem os objetivos organizacionais de uma empresa e por isso os recursos humanos têm vindo a assumir um papel crucial para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Segundo Saifalislam, Osman e AlQudah (2014:46), os Recursos Humanos referem-se às “pessoas cujos conhecimentos, competências e capacidades são utilizados para criar e fornecer serviços eficazes”, o que significa que estes são essenciais para o sucesso das empresas por serem os responsáveis pela execução e desenvolvimento de todas as tarefas e atividades inerentes ao seu funcionamento.

Bibu e Munteanu (2016:203) também interpretam os recursos humanos como sendo “o ativo mais valioso de uma organização, o único que possui uma criatividade inesgotável, soluções e novas ideias, originalidade e capacidade de produzir e reproduzir todos os outros recursos disponíveis de uma organização” tendo, portanto, um papel de parceiro estratégico de todas as áreas de atividade das empresas. Embora os recursos financeiros e tecnológicos detenham uma enorme consideração por parte das empresas, os autores supracitados evidenciam que a sua importância está sendo ultrapassada em relação aos recursos humanos pelo reconhecimento de que estes contribuem diretamente para a consecução dos objetivos organizacionais e o alcance de vantagem competitiva, sendo considerados “os únicos capazes de apoiar a empresa em todos os passos para o seu sucesso” (op. cit.).

#### 1.1.1. Gestão de Recursos Humanos

Foi com base no pressuposto de que os recursos humanos são um ativo valioso da empresa que surgiu a “Gestão de Recursos Humanos” nos anos de 1960, vindo substituir o termo “Gestão de Pessoal”. Segundo Deadrick e Stone (2014) esta abordagem surgiu com o intuito de promover o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade das Organizações como forma de satisfazer o interesse de ambas as partes, e por isso novas práticas e políticas de recursos humanos foram introduzidas com o intuito de melhorar a qualidade de trabalho bem como o compromisso dos trabalhadores para com as empresas. “A Gestão de Recursos Humanos é a ciência e a arte do desenvolvimento e implementação da estratégia e política de pessoal para alcançar a máxima eficiência dos objetivos de negócio das empresas” (Pânzaru, 2016:59). Mais especificamente, refere-se às políticas, sistemas e práticas que influenciam o desempenho, as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores (De Cieri et al., 2008, citado em Saifalislam, Osman & AlQudah, 2014:43).

Assim, é possível verificar que a Gestão de Recursos Humanos assume uma função estratégica na empresa uma vez que implica a escolha de práticas que, segundo Schuler e Jackson (2014) devem ser escolhidas para facilitar a implementação da estratégia competitiva específica da empresa. Segundo Pânjaru (2016:62) “as estratégias no campo dos recursos humanos descrevem todos os objetivos de longo prazo em relação aos recursos humanos, as principais formas de alcançá-los e os recursos alocados ou necessários, que asseguram que a estrutura, os valores e a cultura da organização bem

como o seu pessoal contribuirão para atingir os objetivos gerais da organização”. Como tal, devem ser consistentes com as mudanças que possam ocorrer no mercado, na economia, nas finanças e ao nível da concorrência (op. cit.).

### **1.1.2. Práticas de GRH**

Tendo em conta que atualmente a GRH detém um carácter estratégico na empresa, torna-se necessário adequar as práticas de recursos humanos no sentido de facilitar a implementação da estratégia competitiva da empresa. Segundo Schuler e Jackson (2014) o objetivo das práticas de GRH das empresas é encorajar e apoiar os comportamentos dos trabalhadores de modo a que a estratégia específica da empresa seja implementada com sucesso. Os autores supracitados referem que o modelo atual de Gestão estratégica de Recursos Humanos não só posiciona as práticas de GRH no centro de um conjunto complexo de relações entre as estratégias da empresa, os trabalhadores e os resultados organizacionais como também têm em conta o ambiente interno e externo da empresa, reconhecendo a importância de abordar uma ampla gama de interessados.

Neste sentido, “as práticas de recursos humanos incluem a seleção de necessidades de recursos humanos, triagem, recrutamento, formação, recompensa, avaliação, para além de atenderem às relações de trabalho, segurança e saúde e preocupações de justiça” (Dessler, 2007; citado em Saifalislam, Osman & AlQudah, 2014:43). Existem evidências de que a sua implementação efetiva tem uma relação positiva com o desempenho das empresas sendo por isso considerada uma fonte de vantagem competitiva (op. cit.).

### **1.2. Staffing**

“O *staffing* apropriado é crítico para que a empresa construa e sustente a sua vantagem competitiva” (Wright & Snell 1991, Boxall 1996; citado em Ahmed, 2015:24). Por este motivo, torna-se necessário que as empresas tenham especial atenção na forma como selecionam e retêm os talentos que permitirão a sua sustentabilidade e eficácia e é por isso que a condução de um processo de recrutamento e seleção metódico e eficaz se torna tão importante na identificação dos potenciais colaboradores de uma empresa.

De acordo com Dessler (2007, citado em Ahmed, 2015:24), “o Recrutamento e Seleção é uma das principais funções da GRH” e a sua importância advém do facto de englobar todas as práticas e decisões organizacionais. No entanto, a globalização e os recentes avanços tecnológicos bem como as constantes mudanças dentro das organizações constituem novos desafios ao Recrutamento e Seleção que devem ser ultrapassados através do alinhamento da função com a estratégia de negócio das empresas (op. cit.).

A previsão de necessidades de recursos humanos é uma das componentes mais importantes da Gestão de Recursos Humanos e por isso torna-se fundamental que as empresas consigam antecipar e estabelecer a quantidade de recursos humanos necessários a médio e longo prazo (Pânjaru, 2016) para que, posteriormente, o Recrutamento e Seleção possa agir na procura e identificação de potenciais candidatos.

Segundo Kundu, Rattan, Sheera e Gahlawat (2015) atualmente o maior problema das empresas não é atrair um grande número de candidatos, mas sim recrutar os candidatos certos. Segundo o autor supracitado, um estudo realizado pela Manpower Inc. em 2006 revelou que 40% dos empregadores sentem dificuldade em encontrar o talento desejado e tal deve-se, muito em parte, à elevada competição existente entre as empresas na procura do melhor talento.

Neste sentido, é importante que todo o processo de Recrutamento e Seleção seja realizado de forma eficaz uma vez que se bem conduzido, “atrai a qualidade e a quantidade adequada de pessoas, desenvolve o conhecimento, capacidades e competências dos trabalhadores e retém-nos dentro da organização” (Saifalislam, Osman & AlQudah, 2014:46).

### **1.2.1. Recrutamento e respetivas práticas**

“O recrutamento é o processo de procura de candidatos para emprego e de estimulá-los a candidatarem-se à empresa” (Flippo, 1979; citado em Fred & Kinange, 2016:275), e “inclui práticas e atividades realizadas pela empresa com a finalidade preliminar de identificar e de atrair potenciais empregados” (Parry & Wilson, 2009; citado em Fred & Kinange, 2016:275). Para além disso, “representa uma das principais atividades de recursos humanos que providencia um importante recurso à empresa – o capital humano - e, portanto, precisa ser planeado e conduzido com eficiência para que as organizações atinjam o sucesso” (Heneman & Judge, 2005; citado em Kundu, Rattan, Sheera & Gahlawat, 2015:42).

Existem várias técnicas de recrutamento que podem ser aplicadas por parte das empresas. A colocação de anúncios de emprego em jornais, o recurso aos centros de emprego, o recurso a agências de emprego, o recrutamento em faculdades e o recurso às empresas de *executive search* são algumas das práticas utilizadas no recrutamento formal. O recrutamento informal traduz-se, por exemplo, na indicação de referências, através do método “boca a boca” (Kundu et al, 2015).

Importa ainda referir que as técnicas de recrutamento atualmente disponíveis nas empresas aumentaram com o desenvolvimento das tecnologias tais como a internet que, segundo Warner et al (2005, citado em Fred & Kinange, 2016:275) veio mudar a forma como o recrutamento é realizado, tanto do ponto de vista das empresas como dos candidatos ao emprego. De acordo com o autor supracitado, os meios mais comuns de recrutamento pela internet são os *sites* de recrutamento especializado tais como portais de emprego online e agências de emprego online; a colocação de páginas de recrutamento no *site* institucional da empresa e os *sites* de media social tais como os jornais, *LinkedIn* e *Facebook*. O estudo realizado pelo autor supracitado demonstrou que o recrutamento pela internet não só traz benefícios para as empresas como também para os candidatos devido à sua facilidade de acesso, podendo ser utilizado por ambos a qualquer momento e em qualquer parte do mundo. Para além disso, é considerado um método de fácil utilização que permite aceder mais rapidamente à informação, com um baixo custo associado.

Para que o processo de recrutamento possa ser levado a cabo, importa definir onde e quem recrutar. Breaugh (2008) faz referência aos benefícios de se realizar um recrutamento direcionado para o público-alvo que a empresa pretende atingir, uma vez que uma das suas vantagens é chamar a atenção

de indivíduos que são suscetíveis de ser atraídos para aquilo que a posição oferece, aumentando a probabilidade de preencher as vagas disponíveis.

### 1.2.2. Seleção e respetivas práticas

A seleção é a fase posterior ao recrutamento e refere-se ao “processo de recolha de informações com a finalidade de avaliar e decidir quem deve ser empregado em trabalhos específicos” (Dowling, Schuler, & Welch, 1994, citado em Kundu et al, 2015:42).

É nesta fase que se faz uma avaliação dos candidatos de acordo com critérios de seleção previamente definidos, de forma a perceber se o candidato possui os requisitos necessários para o desempenho da posição à qual se candidata. Segundo Wilk & Cappelli (2003; citado em Kundu et al, 2015:42), são os requisitos da função e as competências, a formação e o nível de remuneração que geralmente influenciam a escolha dos métodos de seleção, portanto as empresas devem adequar os métodos que utilizam de acordo com a posição para a qual estão a recrutar.

Kalugina e Shvydun (2014) descrevem o processo de seleção como tendo uma sequência de etapas. Identificados os requisitos da função, a empresa deverá identificar quais os métodos de avaliação mais apropriados ao processo e definir quais serão utilizados para, posteriormente, dar início à criação de uma lista de potenciais candidatos.

Existem vários métodos de avaliação que as empresas podem utilizar no processo de seleção, que os autores supracitados dividem em duas categorias. A primeira categoria foca-se na medição de conhecimentos, competências e capacidades que são necessários à execução eficaz das tarefas inerentes à posição de trabalho, e engloba métodos como testes de capacidade cognitiva, testes de conhecimento de trabalho, testes de personalidade, testes de integridade, etc. Já a segunda categoria foca-se diretamente na avaliação da eficácia dos candidatos relativamente à realização de tarefas críticas de trabalho e engloba métodos como testes de julgamento de situação (*situation judgement tests*), testes de amostra de trabalho (*work sample tests*), testes de habilidade física, etc.

O recurso às novas tecnologias também contribui para uma melhor seleção e avaliação dos candidatos uma vez que os sistemas de candidaturas pela internet já podem incluir determinadas questões ao nível de qualificações e experiência específicas que fornecem informação se o candidato está apto ou não para ser elegível, permitindo uma maior rapidez no tratamento das candidaturas recebidas (Cook, 2009). Para além disso, a realização dos testes *online* que permitem avaliar o conhecimento do trabalho e testes de personalidade ou de desempenho que permitem inferir o potencial do candidato através da resposta a determinadas questões padronizadas, não só permite melhorar o processo de triagem dos candidatos como também reduz os custos com os testes em papel (Cook, 2009).

Atualmente, um dos métodos de seleção mais completos que as empresas utilizam são os *assessment centres* (AC's), uma vez que são realizados com base numa avaliação multidimensional e multi-exercícios (Cook, 2009). Segundo o autor supracitado, os responsáveis pelo AC identificam as dimensões-chave do desempenho da função através da análise de funções e geralmente utilizam pelo menos dois métodos diferentes para avaliar cada dimensão. Spsychalski et al (1997, citado em Cook, 2009:204) distingue seis principais tipos de exercícios utilizados nos AC's, nomeadamente: discussões em grupo sem líderes, que podem ser cooperativas ou competitivas; jogos de papéis (*role plays*) em

que o candidato tem de realizar um determinado papel; apresentação sobre um tópico de conhecimento geral ou específico; entrevistas; exercícios de memória; e estudos de caso sobre um problema complexo. Para além destes exercícios, a maioria dos AC's também incluem testes psicológicos e questionários de personalidade (op. cit.).

Uma pesquisa levada a cabo por Arthur et al (2003; citado em Cook, 2009:203-204) sobre as dimensões de análise de um AC levou à identificação de seis principais dimensões a serem avaliadas, nomeadamente: comunicação; conscientização e consideração pelos outros; liderança; influência sobre os outros; planeamento e organização; e resolução de problemas. Em teoria, o AC é um método que pode avaliar tudo o que a empresa exige, mas aparecem, na prática, para avaliar a proficiência global através de uma série de exercícios que visam avaliar as dimensões anteriormente mencionadas (op. cit.).

Com o intuito de perceber quais os motivos que levam os empregadores a usarem determinados métodos de seleção, Wilk e Cappelli (2003, citado em Cook, 2009:19) descobriram que o facto de as empresas colocarem mais ou menos esforço na seleção está relacionado com determinadas características da função, ao evidenciarem que os empregadores usam mais métodos de seleção quando o pagamento do trabalho é elevado, quando o período de formação é mais longo e quando os níveis de competências da função estão aumentando.

### **1.2.3. Recrutamento e seleção de recém-graduados**

“O recrutamento e seleção de recém-graduados é um processo de procura e identificação de potenciais candidatos a emprego para graduados em suficiente quantidade e qualidade de modo a que os empregadores possam selecionar os candidatos mais adequados para preencher as suas vagas de trabalho” (Beardwell et al., 2004, citado em Branine, 2008:500).

Segundo Branine (2008), o Recrutamento e Seleção de recém-graduados, i.e., graduados que possuem licenciatura ou mestrado de uma faculdade ou universidade, constitui um desafio para as empresas uma vez que o número de pessoas a ingressar no ensino superior aumentou significativamente nas últimas décadas, o que levou a uma maior dificuldade na identificação dos melhores candidatos entre os muitos graduados que atualmente se candidatam às vagas de emprego. Tal fenómeno levou à necessidade de introduzir novos métodos de recrutamento e seleção mais eficazes que permitissem assegurar que só os graduados adequados se candidatam e são selecionados (Lievens et al., 2002; Sackett & Lievens, 2008; Chartered Institute of Personnel and Development, 2007a; citado em Branine, 2008:498).

Ao examinarem os fatores que levam as empresas a recrutarem graduados, Rynes, Orlitzky e Bretz (1997, citado em Breugh, 2008:111) descobriram que as organizações percebem os graduados como sendo mais experientes para além de terem expectativas de trabalho mais realistas, uma ética de trabalho melhor, melhores competências técnicas e uma maior oportunidade de sucesso. Tal está relacionado com o papel proeminente que as instituições de ensino superior possuem na preparação dos estudantes uma vez que um dos principais objetivos das universidades, faculdades, institutos e escolas de pós-graduação é equipar as pessoas com os conhecimentos e competências necessárias aos empregadores, preparando-as para a complexidade do trabalho (Branine, 2008).

No entanto, o sistema de ensino superior e o mercado de trabalho está sempre em constante mudança e a relação entre a empregabilidade e o sistema de ensino não abrange um único tipo de empregador ou setor de emprego, o que é possível verificar com o aparecimento das pequenas e médias empresas que também empregam graduados. Para além disso, atualmente os graduados estão preparados para servir todos os setores da economia e não apenas setores legais, de saúde, financeiros, de gestão e de engenharia como antigamente, o que levou a que as empresas reconsiderassem as suas abordagens no recrutamento e seleção de pós-graduados (Branine, 2008).

Segundo Sackett e Lievens (2008, citado em Branine, 2008:500) “não existe uma melhor maneira ou um procedimento comum para recrutar e selecionar graduados porque diferentes empregadores têm diferentes métodos de recrutamento e seleção dependendo das suas operações, tamanho e necessidades”. No entanto, uma pesquisa realizada por Schofield (1991, citado em Branine, 2008:500) demonstrou que os métodos de recrutamento de pós-graduados mais preferidos por parte dos recrutadores são, por ordem de preferência: (1) “*milk round*” (programa de recrutamento anual pelo qual as empresas de diferentes setores visitam universidades e faculdades para fazer apresentações e entrevistar estudantes de final de ano que demonstraram interesse ou já se candidataram à empresa); (2) folhetos de recrutamento; (3) feiras de recrutamento; (4) anúncios diretos; (5) publicidade em jornais e revistas; (6) patrocínios; (7) agências de recrutamento.

### **1.3. Developing**

Para além da importância da *staffing* como fator estratégico da GRH, existem outros fatores que afetam a qualidade do capital humano e consequentemente o sucesso das empresas. Segundo Nda e Fard (2013), as empresas devem possuir trabalhadores que tenham capacidade de se ajustar a um ambiente de negócios incerto e em constante mudança e, para se diferenciarem em termos de capital humano é necessário que possuam uma força de trabalho produtiva, isto é, nutrida de conhecimentos, competências e motivação que lhes permitam manter a competitividade no mercado.

Nishtha e Amit (2010, citado em Nda & Fard, 2013:91) referem que ao longo de um determinado período de tempo as competências podem corroer-se e tornar-se obsoletas e por isso devem ser repostas. É seguindo esta linha de raciocínio que o desenvolvimento dos trabalhadores é essencial à manutenção da qualidade dos recursos humanos de uma empresa, uma vez que permite manter uma força de trabalho qualificada, experiente e preparada para os desafios que possam surgir.

Entende-se por desenvolvimento as “atividades que levam à aquisição de novos conhecimentos ou competências para fins de crescimento” (Nda & Fard, 2013:91), atividades estas desenvolvidas por parte das empresas no sentido de aumentar as capacidades dos seus trabalhadores.

Segundo o autor supracitado os programas de desenvolvimento resultam num aumento das competências e capacidades dos trabalhadores que por sua vez melhoram a produtividade das empresas o que, de acordo com Atif et al (2010, citado em Nda & Fard, 2013:92) não só aumenta o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores como também contribuem para a redução do absentismo dos mesmos.

### **1.3.1. Socialização, acolhimento e integração**

Os programas de desenvolvimento pressupõem uma série de práticas e estratégias levadas a cabo pelas empresas no sentido de dotar os trabalhadores dos conhecimentos necessários para realizarem o seu trabalho de forma eficaz. Tal acontece logo na fase de entrada de um trabalhador na empresa, através do acolhimento e integração e do processo de socialização.

Entende-se por socialização “o processo através da qual os novos membros passam de elementos externos a membros efetivos e participativos da organização” (Feldman, 1976, citado em Garavan & Morley, 1997:119). No entanto, importa salientar o carácter contínuo deste processo que se estende ao longo de toda a carreira do indivíduo na organização e não apenas ao momento da admissão (Caetano e Vala, 2007).

Segundo Cooper-Thomas, Anderson e Cash (2011) uma socialização organizacional efetiva é desejável pois para além de facilitar o processo de ajustamento da pessoa à empresa, resulta numa aprendizagem de papéis mais rápida tanto em termos de integração social como no domínio da tarefa que desempenha, e está associada a um maior compromisso organizacional, a uma maior satisfação no trabalho e à menor intenção de saída da empresa.

No caso dos programas de desenvolvimento especificamente projetados para atrair graduados com potencial elevado, existem evidências que sugerem que os graduados podem experimentar certas frustrações nesses programas que podem estar associadas ao processo de socialização na empresa (Garavan & Morley, 1997). Segundo o autor supracitado, os objetivos destes programas de desenvolvimento de recém-graduados é orientar e desenvolver neles um espírito de lealdade e cooperação com a empresa, sensibilizando-os para os deveres e responsabilidades que devem ter para se tornarem futuros gestores, daí a importância que o processo de socialização detém na criação do contrato psicológico. Se tanto o graduado como a empresa considerarem que o contrato psicológico é justo e equitativo, é mais provável que continuem a manter um bom relacionamento do que se considerarem que o contrato psicológico é injusto ou desigual, o que pode levar a mudanças de comportamento de ambas as partes. Neste sentido, é fundamental que este processo seja conduzido de forma eficiente e eficaz de modo a que as empresas consigam integrar simultaneamente condições de mudança, adaptação organizacional e reforço identitário no momento de entrada de novos membros. Segundo Nelson (1987, citado em Garavan & Morley 1997:119), o processo de socialização ocorre independentemente dos esforços da empresa e, não existindo nenhum programa formal, os novos membros serão socializados de forma informal. No entanto, dada a especificidade de cada empresa, é de extrema importância submeter os novos membros ao processo de socialização, seja ele formal ou informal, uma vez que a percepção que os novos membros têm da sua aceitação por parte do grupo influencia o nível de compromisso para com a empresa (Jones, 1986; Allen & Meyer, 1990; citados em Simosi, 2010:304).

Caetano e Vala (2007) referem que não existe nenhuma estratégia de socialização melhor que outra e que estas devem ser definidas tendo em conta as necessidades particulares da empresa e adaptadas a cada situação específica. No entanto, existem evidências que as estratégias institucionalizadas são mais eficazes do que as individualizadas e que estas têm uma influência mais positiva nos recém-graduados do que nos novos membros que já haviam tido experiência de trabalho (Bauer et al, 2007;

Sacks et al, 2007: citados em Cooper-Thomas et al, 2012:42), o que parece fazer sentido uma vez que os novos membros que sejam recém-graduados tendem a procurar mais orientação organizacional do que aqueles que já possuem experiência (Feldman & Brett, 1983, citado em Cooper-Thomas et al, 2012:42).

#### **1.3.1.1. Programas de acolhimento**

A admissão numa nova empresa representa que o individuo terá de passar não só por um processo de adaptação à mesma como também por um período de aprendizagem de novas tarefas associadas à nova função e ao papel social que irá desempenhar.

Neste sentido, Caetano e Vala (2007) referem a importância de se elaborar um programa de acolhimento que forneça informação gradual aos novos elementos sobre a empresa e as exigências da sua função. Segundo os autores supracitados, o objetivo do programa é reduzir a ansiedade e insegurança dos novos elementos face à empresa, proporcionando-lhes um clima de apoio e desenvolvimento profissional que lhes permita sentirem-se integrados.

O Programa de acolhimento contempla, regra geral, sessões de informação baseadas em suportes audiovisuais e informações orais. Para além disso, inclui os cursos de acolhimento que se traduzem em ações de formação inicial com uma duração variável (que pode ir de alguns dias até várias semanas) e têm por objetivo dar a conhecer a empresa e o negócio, informar sobre o papel do novo elemento na empresa, contribuir para a integração do mesmo na cultura organizacional e fornecer a formação técnica necessária ao exercício das suas funções (Caetano e Vala, 2007).

Tratando-se de um primeiro emprego é necessário ter um cuidado especial na integração do recém-admitido uma vez que este ainda não possui experiência profissional. É por isso que muitas empresas nomeiam um tutor, mentor ou orientador (dependendo do contexto organizacional) para acompanhar o novo membro durante o seu período de integração. Segundo o autor supracitado, as vantagens da tutoria encontram-se empiricamente comprovadas e estão fortemente associadas ao sucesso no desenvolvimento de carreira do novo membro. Uma vez que o tutor não só lhe ajudará a compreender como deve agir para alcançar os seus objetivos organizacionais, mas também como deve proceder para evitar erros provenientes da sua falta de experiência, acaba por ter também um papel facilitador da integração social do individuo ao ser a pessoa mais próxima do mesmo.

#### **1.3.2. Formação**

Tendo em linha de conta que o investimento no desenvolvimento das pessoas é atualmente encarado como uma forma estratégica de assegurar as competências individuais dos trabalhadores e a performance global da empresa, a formação surge como uma prática fundamental da GRH que gera resultados a médio ou longo prazo (Meignant 2003, citado em Nascimento, 2015). Tais resultados estão relacionados com os benefícios da formação em termos do reforço do processo de aprendizagem e desenvolvimento dos trabalhadores, o que contribui para uma melhor adaptação das empresas ao meio envolvente, tornando-as mais competitivas e mais flexíveis na resposta às necessidades emergentes.

Segundo Caetano e Vala (2007), a formação também contribui para a satisfação das necessidades dos indivíduos e das empresas e para o desenvolvimento de ambas uma vez que permite a interligação entre as políticas de recursos humanos, as estratégias e os objetivos de negócio de qualquer empresa. Neste sentido, a formação é o processo de aquisição de competências que visa uma mudança ao nível do domínio cognitivo (aquisição de conhecimentos teóricos e compreensão de conceitos e suas relações), afetivo (alteração de comportamentos, atitudes, relacionamentos interpessoais) e operacional (aquisição de aptidões e habilidades para a execução de tarefas) com vista ao desenvolvimento pessoal e organizacional (Nascimento, 2015).

No entanto, existem outras estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional que também são consideradas por parte das empresas e que têm vindo a ter um papel fundamental no desenvolvimento individual dos seus colaboradores: o *mentoring* e *coaching* (Nascimento, 2015). Neste estudo optou-se por se analisar apenas a literatura existente sobre o *mentoring* uma vez que é a que está mais relacionada com os Programas de desenvolvimento de recém-graduados.

### **1.3.2.1. Mentoring**

Segundo Nascimento (2015), o *mentoring* é um processo que envolve o mentor (formador) como pessoa experiente que se compromete a acompanhar o desenvolvimento do mentee (formando) a médio e longo prazo, sendo por isso caracterizado por um processo de aprendizagem que visa o desenvolvimento de carreira profissional ou pessoal através da aquisição de várias competências e experiências que são transmitidas pelo mentor, daí que a escolha do mesmo deve ser feita com base na sua experiência, credibilidade, rede de contactos e capacidade de liderança.

Wilson e Elman (1990, citado em Laiho & Brandt, 2012:437), referem que a adoção desta estratégia enfatiza o ponto de vista da gestão do conhecimento uma vez que existe uma partilha do conhecimento tácito por parte do mentor, sendo por isso considerada por parte dos autores supracitados como “o processo pelo qual um membro mais antigo e mais experiente de uma empresa aconselha um colega mais novo sobre a sua carreira nessa empresa”.

A relação de *mentoring* pode ser realizada de forma formal ou informal. Segundo Wanberg et al (2006, citado em Laiho & Brandt, 2012:437), a relação formal é estabelecida durante um determinado período de tempo e é mais orientada para o alvo, sendo geralmente complementada com formação e por um conjunto de ações que envolvem a identificação de objetivos a alcançar, a existência de reuniões entre o coordenador do programa de *mentoring* e os seus participantes, bem como a avaliação e feedback, enquanto a relação informal não é formalmente reconhecida pela empresa e por isso não é gerida nem estruturada (Chao et al., 1992; citado em Laiho & Brandt, 2012:437).

No entanto, o autor supracitado refere que do ponto de vista das empresas os benefícios do *mentoring* formal são maiores do que os do *mentoring* informal uma vez que estas não só têm um papel mais oficial na gestão do processo como também aceitam despende de horas de trabalho para as atividades de *mentoring* (Allen et al., 1997; citado em Laiho & Brandt, 2012:438), que podem traduzir-se em vários resultados positivos tanto para a empresa como para o mentee e o mentor. No caso do *mentee*, os benefícios do *mentoring* podem estar relacionados com três dimensões distintas, nomeadamente o

desenvolvimento de carreira, o suporte psicossocial e a modelagem de papéis (Scandura, 1997; Raabe & Beehr, 2003; citado em Laiho & Brandt, 2012:438).

Segundo Stone (2004, citado em Laiho & Brandt, 2012:439), alguns dos motivos que levam as empresas a realizar programas de *mentoring* estão relacionados com o facto de quererem acelerar o desenvolvimento e potenciar um melhor desempenho dos seus trabalhadores, gerir/ desenvolver a sua carreira, orientar, planear a sucessão e inculcar o compromisso organizacional e a motivação no trabalho. Para além disso, Eby e Lockwood (2005; citado em Laiho & Brandt, 2012:439) referem que as empresas que fornecem programas de *mentoring* formal também têm como objetivo ampliar a exposição dos trabalhadores a outras áreas de negócio e desenvolver competências de liderança, vindo reforçar a ideia de que o *mentoring* serve os interesses das empresas porque está positivamente relacionado com o desenvolvimento dos seus recursos humanos (Wilson & Elman, 1990; Hegstad & Wentling, 2004; citado em Laiho & Brandt, 2012:438).

#### **1.4. Gestão de Talentos**

Tendo em conta a importância que as práticas de *staffing* e *develloping* têm na gestão de recursos humanos, torna-se importante perceber em que é que estas contribuem para a gestão de talentos.

A literatura ainda é muito recente em relação à gestão de talentos nas empresas, pelo que existe alguma ambiguidade na definição do conceito e inúmeras interpretações em torno do mesmo. Segundo Woollard (2010:6) estas interpretações variam de empresa para empresa, sendo que para algumas a gestão de talentos pode significar “uma ampla gama de atividades de Recursos Humanos que consistem em atrair, seleccionar, desenvolver e manter os melhores trabalhadores” enquanto para outras pode significar “concentrar-se mais na gestão de carreira dos trabalhadores através do uso de estratégias de aprendizagem e desenvolvimento e planeamento de carreira e sucessão” (op. cit.).

O autor supracitado refere que é cada vez mais evidente que as empresas concentram as suas atividades de gestão de talentos nos indivíduos que são conhecidos como “potenciais elevados”, ou seja, que são percebidos como capazes de se desenvolverem e progredirem dentro da empresa. Segundo King (2015:274) os “trabalhadores talentosos são candidatos a futuros cargos de gestão senior e de expatriados, que deverão gerar desempenho competitivo e crescimento” e por isso o autor supracitado refere que a gestão de talentos está relacionada com a identificação e gestão de um segmento de força de trabalho diferenciado – os talentos – que se destina a alavancar recursos estratégicos de capital humano que contribuirão fortemente para o desempenho futuro do negócio.

Teece et al (1997, citado em King, 2015:277) referem que num ambiente empresarial dinâmico em que os requisitos de competências flutuam, o desenvolvimento de competências chave suportam o desenvolvimento de novas capacidades produtivas. Neste sentido, o valor do conhecimento e das capacidades humanas (Becker, 1964; citado em King, 2015:276), é visto como um recurso competitivo e por isso realizar uma gestão efetiva de talentos é importante para garantir a vantagem competitiva das empresas (op. cit.).

A gestão de talentos envolve a participação de vários atores tais como o CEO e/ou líderes, os supervisores e os Gestores de talento e mobilidade de Recursos Humanos e de acordo com King (2015) é a interação do conjunto destes atores principais que permitem a sua eficácia.

Assim, segundo o autor supracitado é esperado que o reconhecimento e envolvimento da gestão de topo no desenvolvimento de Programas de talento seja elevado uma vez que são os responsáveis por definir e comunicar a estratégia de talento, estabelecer um clima de talento e demonstrar o valor que o talento acrescenta ao negócio da empresa. Como tal, os líderes possuem um papel fundamental na ligação entre a estratégia e o desempenho (King, 2015) e no caso de um segmento específico como o “talento” podem influenciar o comportamento dos seus colaboradores ao promover comportamentos de elevado desempenho e compromisso.

Uma vez que a qualidade do comportamento do líder e a satisfação que os trabalhadores sentem face às práticas de Recursos Humanos contribuem para o compromisso no trabalho, os supervisores também desempenham um papel crucial na gestão de talentos uma vez que são os responsáveis por gerir e acompanhar os trabalhadores talentosos dia após dia, facilitando-lhes o acesso a papéis e recursos de desenvolvimento através de práticas de *coaching*, *feedback* de desenvolvimento e fornecendo todo o apoio que seja necessário (Purcell & Hutchinson, 2007; citado em King, 2015:276). Neste sentido, é de realçar a importante contribuição que estes atores têm para a gestão de talentos visto que cada vez mais possuem deveres que incluem responsabilidades de Recursos Humanos.

Neste sentido, o papel da GRH é facilitar a interatividade entre as principais partes interessadas na gestão de talento, ao apoiar a gestão de topo no alinhamento entre os requisitos de talento que são necessários à estratégia da empresa; ao apoiar, formar e orientar os supervisores da linha de negócios no seu dia-a-dia de modo a que compreendam o imperativo estratégico da sua função na gestão de talentos; e ao facilitar a comunicação e o envolvimento dos trabalhadores nas iniciativas de talento (King, 2015).

Segundo o autor supracitado, os Gestores de Talento e Mobilidade contribuem para a criação de valor através do desenvolvimento de práticas de GRH que permitem a gestão de talento, tais como a atração, desenvolvimento, implementação e retenção dos trabalhadores talentosos e o papel de apoio que fornecem à gestão, para além de serem os responsáveis por monitorizar as políticas de orientação para o negócio e medir e reportar os resultados da gestão de talentos.

Por último, King (2015) coloca o trabalhador ou “talento” como ator central da gestão de talentos uma vez que é este que influencia diretamente o valor a curto e longo prazo através do desempenho das suas funções e do seu desenvolvimento contínuo. Segundo Wright e McMahan (2011) para além de ator o trabalhador é também um *stakeholder* da gestão de talentos uma vez que é sobre este que o sistema global de talentos recai, ou seja, é este que percebe a identificação do talento e desenvolve expectativas face à relação de intercâmbio com a empresa, podendo responder com comportamentos e atitudes que vão influenciar o investimento e a tomada de decisões face à sua carreira e contribuir para o seu elevado desempenho face às prioridades da empresa.

Neste sentido, King (2015) considera que é necessário medir os resultados do sistema de gestão de talentos para se poder compreender qual é o seu impacto e eficácia relativamente aos objetivos das empresas. O autor supracitado refere que alguns indicadores de eficácia preliminares são: o envolvimento dos trabalhadores, o *turnover*, *i.e.*, a rotação dos trabalhadores, a retenção, a capacidade de negócio relativa à procura estratégica, o acesso a mercados de talentos externos e a cobertura de papéis de sucessão chave, e sugere que a eficácia pode ser medida tanto a nível individual como

organizacional, ou através da localização da atividade mais ineficaz ou dos resultados mais problemáticos.

Para além do papel crucial que os diferentes atores detêm na gestão de talento, é necessário que as empresas tenham uma boa infra-estrutura para gerir os planos de desenvolvimento e de carreira de uma grande força de trabalho, mas dadas as restrições financeiras e a limitação de recursos que estas possam possuir tal pode tornar-se economicamente pouco viável (Woollard, 2010). Neste sentido, as empresas tendem a concentrar-se num menor número de trabalhadores, os que consideram possuir mais potencial. No entanto, o autor supracitado refere que existem grandes desafios tanto em termos de identificação dos potenciais elevados como na forma como esses trabalhadores são geridos, desenvolvidos e recompensados e por isso algumas empresas têm tentado colmatar essas lacunas através da implementação de programas de desenvolvimento que envolvem a identificação dos melhores desempenhos em vários níveis da empresa (Byrne, 1998; citado em Woollard, 2010:7) e através da contratação de graduados que são identificados como gestores ou líderes do futuro aos quais direcionam esses programas de desenvolvimento (op. cit.).

#### **1.4.1. Atração e seleção de talentos**

Duas das principais razões pelas quais o papel da seleção é crucial para a eficácia das empresas são, segundo Secarã (2016a), o facto de o desempenho no trabalho depender das pessoas certas e o facto dos custos de uma má seleção serem muito elevados. A autora supracitada refere que a melhor maneira de melhorar o desempenho é contratar pessoas que tenham motivadas e competentes para trabalhar pelo que a seleção efetiva de pessoal torna-se uma fase crucial deste processo.

A autora supracitada refere que as iniciativas de atração de pessoal fornecem um contributo decisivo para a implementação da estratégia de criação de talentos, uma vez que é o primeiro passo para fazer chegar a imagem da empresa aos diferentes segmentos. Neste sentido, os especialistas em Recursos Humanos têm vindo a adotar novos métodos de atração e seleção em alternativa aos métodos tradicionais

Tendo como exemplo o Grupo EDP, Secarã (2016a) faz referência a algumas das estratégias de atração de talentos, nomeadamente: a publicidade (através da divulgação das oportunidades em lojas de emprego e *LinkedIn*); as redes (aproximação do Grupo à comunidade académica através de concursos sobre o setor que permitam a partilha de experiências e o desenvolvimento de competências dos estudantes com o intuito de identificar potenciais candidatos); as parcerias (com as várias entidades que oferecem canais especiais de atração de candidatos); e o desenvolvimento (aproximação dos candidatos ao mercado de trabalho através de estágios e Programas de *Trainees* que permitem alargar o leque de potenciais colaboradores).

Não sendo claro na literatura a distinção entre estes últimos conceitos (estágios e Programas de *Trainees*) optou-se por uma sistematização de cada um deles.

##### **1.4.1.1. Estágios**

Os estágios surgem como um processo alargado de recrutamento e seleção que permite às empresas avaliarem mais eficazmente as competências e motivações dos candidatos através de situações de

desempenho típico e, por isso, podem ser caracterizados como “um tipo de *work sample test* duradouro que oferece ao estagiário e à empresa a oportunidade de obterem informação realista sobre ambos e avaliarem-se mutuamente antes de assumirem um compromisso de longo prazo” (Zhao & Liden, 2011:221).

Ao examinar a utilização dos estágios em diferentes tipos de emprego e indústrias, vários autores identificaram que existem estágios nas mais variadas áreas, tais como: recursos humanos, contabilidade, marketing e publicidade, manufatura, banca de investimento/consultoria, enfermagem, relações públicas, economias emergentes, entre outros (Maertz, Stoeberl & Marks, 2014).

Existem várias formas de realizar um estágio, mas a maioria das abordagens referem que o estágio envolve a colocação de um aluno matriculado numa empresa durante um determinado período de tempo, o qual é acompanhado por um supervisor da faculdade e um supervisor da empresa e recebe créditos académicos que lhe permitem adquirir o grau (Narayanan & Fukami, 2010), sendo estes geralmente realizados numa fase final do curso académico.

Esta abordagem relativa ao estágio é congruente com a teoria da aprendizagem experimental que postula que a aprendizagem eficaz ocorre quando os alunos estão ativamente envolvidos numa experiência e quando as atividades que realizam ajudam a integrar a teoria e a prática com a realidade, o que permite defini-lo como “uma posição de trabalho temporário, com ênfase na educação em vez do emprego” (Weible 2009, citado em Botha e Bignotti, 2016:3).

No entanto, existem estágios que também podem ser realizados fora do âmbito académico. Embora ainda exista alguma ambiguidade quanto aos vários tipos de estágios existentes, Maertz, Stoeberl e Marks (2014) propõem várias dimensões-chave nas quais os estágios variam e sumariza-as da seguinte forma: “(1) Remunerado vs não remunerado; (2) *full time* vs de verão a *part time* vs *part time* juntamente com o curso; (3) estágio de pós-graduação vs estágio de graduação vs não-académico (outros estágios para pessoas fora da escola); (4) crédito de curso académico vs nenhum crédito de curso académico; (5) requisitos académicos elevados (por exemplo, leituras atribuídas, objetivos de aprendizagem por escrito, diários de aprendizagem) vs baixo/nenhum requisito académico formal (ou seja, aprender por meio de experiências *on-the-job* / instrução *ad hoc*); (6) estágio organizado pelo estagiário vs organizado através da escola (ou seja, serviços de carreira, contactos do corpo docente); (7) clarificação e planeamento dos deveres do estágio vs “fazer o que é necessário ou perguntou”; (8) formato de trabalho baseado em projeto vs formato de trabalho baseado em trabalho; (9) orientador/mentor da faculdade vs nenhum orientador/mentor da faculdade; (10) orientador/mentor do trabalho vs nenhum orientador/mentor do trabalho; (11) oportunidade implícita de futuro emprego a *full time* vs nenhuma implicação em relação ao futuro emprego a *full time*.”

Neste sentido, é possível verificar que a palavra estágio pode ter vários significados para os vários intervenientes, mas há um consenso de que independentemente destas características, esta medida oferece uma excelente oportunidade aos recém-graduados de ganharem experiência de trabalho na sua área de especialização uma vez que permite a aplicação do conhecimento e de competências em situações reais de trabalho (Hernandez, Bell, Dela Cruz & Pateña, 2014).

#### **1.4.1.1.1. Vantagens e Desvantagens dos estágios: dupla perspectiva**

Terminada a formação académica, os recém-graduados terão de enfrentar um mercado de trabalho altamente competitivo. Realizar um estágio pode ser um fator diferenciador uma vez que este assume um papel facilitador na aquisição de competências técnicas e práticas que apenas são possíveis de adquirir em contexto laboral. Tal é possível confirmar através do estudo realizado por Matthews & Zimmerman (1999, citado em Narayanan & Fukami, 2010:62) em que se verificou que a resolução de problemas, o pensamento crítico e as competências retóricas/de comunicação são melhoradas em ambientes não académicos, o que permite concluir que os estágios podem reduzir a falta de preparação específica, ajudando na aquisição de competências de trabalho relevantes e permitindo a colocação de conceitos abstratos num contexto laboral.

A literatura existente identificou que um estudante ou pós-graduado que realiza um estágio recebe vários benefícios que, segundo Maertz, Stoeberl e Marks (2014) podem estar relacionados com o trabalho, com a carreira e com o mercado de trabalho. Os autores supracitados referem que realizar um estágio contribui para um maior desempenho do trabalho em relação àqueles que não tiveram essa oportunidade, uma vez que este permite uma maior transferência do conhecimento adquirido em sala de aula para o local de trabalho para além de permitir identificar quais as preferências e as áreas de maior interesse do estagiário dentro da indústria. Assim, os estudantes/pós-graduados têm a possibilidade de perceber se se identificam ou não com a área de estudo, o que promove uma maior conscienciosidade no planeamento de carreira, promovendo o seu sucesso futuro.

Para além disso, várias pesquisas indicam que os estágios potenciam a empregabilidade. Segundo Taylor (1998, citado em Maertz, Stoeberl & Marks, 2014:129) os candidatos a emprego que já possuem experiência na indústria através de estágios recebem mais ofertas de emprego do que os que não possuem nenhuma experiência de estágio. Adicionalmente, existe uma grande probabilidade que os estagiários recebam ofertas de trabalho diretamente da empresa onde realizam o estágio, o que lhes oferece a possibilidade de terem informação prévia sobre a função e a empresa antes de tomarem uma decisão sobre aceitar ou não a proposta (op. cit.).

No entanto, existem alguns problemas que podem surgir ao realizar um estágio. Segundo Maertz, Stoeberl e Marks, (2014) o estágio pode trazer desvantagens para o estagiário quando os empregadores não possuem expectativas compartilhadas e consistentes relativamente ao estágio e quando não fornecem aprendizagem substantiva, atribuindo tarefas dispersas e irrelevantes para a carreira que não acrescentam valor ao estudante/pós-graduado. Para além disso, o facto de terem pouca orientação por parte dos mentores/supervisores de estágio da empresa ou do corpo docente é também um fator que pode contribuir para a desmotivação do estagiário.

De acordo com Knemeyer & Murphy (2002, citado em Narayanan & Fukami, 2010:62) os estágios são frequentemente vistos como uma proposta “win-win” uma vez que não só trazem vantagens para os estudantes/ pós-graduados como também para as empresas que os acolhem.

Em relação às vantagens dos estágios para as empresas, existem evidências que estas estão maioritariamente relacionadas com o facto de estes permitirem adquirir capacidade extra de trabalho bem como fornecerem a oportunidade de testar um potencial futuro trabalhador (HR focus, 2005; citado em Maertz, Stoeberl & Marks, 2014:130). Para além disso, o autor supracitado salienta o facto de os

estágios permitirem adquirir mão-de-obra a um menor custo, adequados sobretudo quando as empresas carecem de suporte em determinados projetos de valor agregado emergentes, o que permite que os trabalhadores a *full time* possam concentrar-se em prioridades mais imediatas que de outra forma não seria possível.

Outra vantagem dos estágios consiste na possibilidade de melhorarem a qualidade da seleção de trabalhadores uma vez que estes oferecem uma oportunidade de baixo custo e baixo risco para as empresas avaliarem se os estagiários contribuem para a produtividade da empresa, fornecendo outputs para perceberem se valerá a pena a sua contratação. Assim, ao contratarem ex-estagiários as empresas têm uma maior percepção sobre as suas competências e capacidades, o que lhes permite colocar a pessoa na posição que mais se adequa à empresa, evitando perdas de tempo com a socialização, formação e período de adaptação que a maioria das novas contratações exigem (Maertz, Stoeberl & Marks, 2014). Para além disso, ao realizar previamente um estágio na empresa o estagiário adquire informação suficiente para contribuir mais rapidamente com novas ideias que, alinhadas com os conhecimentos adquiridos no curso académico, constituem uma vantagem competitiva para as empresas (op. cit).

Adicionalmente, os estágios também contribuem para dar mais visibilidade às empresas que os utilizam uma vez que ao proporcionarem uma boa experiência ao estagiário, é provável que o mesmo relate a empresa aos seus conhecidos como sendo um bom sítio para trabalhar o que permite garantir a regularidade de candidaturas às vagas de trabalho que possam surgir (Maertz, Stoeberl & Marks, 2014). No entanto, ao implementar um estágio a empresa acarreta alguns custos que, embora não se verifiquem tanto nos custos de remuneração com os estagiários acabam por se refletir nos custos gastos com o planeamento, supervisão e avaliação. Segundo o autor supracitado, estes custos equivalem a um custo de oportunidade real para a empresa visto que ao ser atribuído um supervisor responsável por orientar o estagiário, terá de haver um maior tempo despendido na orientação do mesmo que se verificará na não realização de determinadas tarefas inerentes ao seu trabalho. Para além disso, pode haver uma certa dificuldade por parte do supervisor na atribuição de tarefas ao estagiário quando este não tem confiança nas suas capacidades para realizar um bom desempenho, o que pode comprometer a credibilidade da empresa face à atribuição de estágios.

Para além disso, a não conformidade das obrigações legais no que diz respeito à igualdade de oportunidades de emprego e à compensação por acidentes de trabalho constituem uma ameaça para as empresas que não têm em conta o cumprimento da lei para com os estagiários (Maertz, Stoeberl & Marks, 2014).

#### **1.4.1.2. Programas de *Trainees***

A literatura é ainda muito escassa em relação aos Programas de *Trainees*, não se encontrando informação relevante sobre o seu papel nas empresas. No entanto, existem evidências que estes têm assumido um crescimento significativo nos últimos anos, com cada vez mais empresas aderindo aos Programas de *Trainees* como forma de selecionar e integrar novos colaboradores (Anexo A).

Aparentemente idênticos aos estágios, os Programas de *Trainees* têm por objetivo fornecer aos recém-graduados um primeiro contacto com o mundo do trabalho, oferecendo-lhes a possibilidade de

colocarem em prática os conhecimentos adquiridos no Ensino Superior. No entanto, importa referir que os Programas de *Trainees* diferem dos estágios uma vez que implicam a contratação de um número de candidatos previamente definido e o processo de seleção é muito mais meticuloso (Secarã, 2016b). Para além disso, a autora supracitada refere que estes são concebidos para acelerar o desenvolvimento de competências críticas para o crescimento pessoal e profissional do *trainee*, pelo que este parece ser o principal fator diferenciador dos estágios.

Tal facto é possível de através de um estudo realizado sobre a Sonae, um dos maiores grupos privados de Portugal, no qual Secarã (2016b) faz referência à importância que os Programas de *Trainees* têm na identificação de candidatos com grande potencial para integrar as empresas do grupo. Segundo a autora supracitada, a empresa trata os seus colaboradores caso a caso em termos de formação e desenvolvimento de carreira e por isso têm um grande cuidado na forma como selecionam e integram novos colaboradores, daí recorrerem aos diferentes Programas de jovens talentos, os quais são designados para adequar os perfis pessoais e profissionais de cada candidato às exigências específicas das tarefas a serem desempenhadas (Secarã, 2016b).

### **1.5. Questões de pesquisa**

Após uma pesquisa sobre os Programas de *Trainees* identificados em Portugal (Anexo A), verificou-se que existe um número considerável de empresas que os realizam como forma de atrair e selecionar novos colaboradores, mais especificamente jovens recém-graduados. Para além disso, existem evidências de que este tipo de Programas têm um papel relevante na formação e desenvolvimento de novos talentos (Secarã, 2016b), o que leva a crer que contribuem para a aquisição e desenvolvimento de competências em contexto laboral.

Ao realizar a revisão de literatura do presente estudo, verificou-se que esta ainda é muito escassa no que concerne aos Programas de *Trainees*, pelo que existe pouco conhecimento sobre a sua eficácia e, conseqüentemente, sobre o impacto que estes Programas têm tanto para as empresas que os desenvolvem como para os *trainees* participantes

Para além disso, não se identificou na literatura uma definição clara do que é um Programa de *Trainees*, o que poderá levar a múltiplas interpretações sobre os mesmos. Neste sentido, o objetivo central deste estudo será compreender qual é a perceção que tanto as empresas como os *trainees* possuem deste tipo de Programas e perceber quais os resultados da sua realização para ambas as partes, o que nos conduz à questão central deste estudo: “Qual é a perceção que as empresas e os *trainees* têm em relação aos Programas de *Trainees*?”

Neste sentido, os objetivos específicos que deram origem às questões de pesquisa orientadoras do presente estudo são os seguintes:

- Compreender em que consiste os Programas de *Trainees*, i.e., primeira questão de pesquisa: Quais são os principais objetivos e características dos Programas de *Trainees*?
- Identificar as características que as empresas procuram nos *trainees* que os tornam elegíveis aos Programas de *Trainees*, i.e., segunda questão de pesquisa: Quais são as condições de admissão dos candidatos aos Programas de *Trainees*?

- Identificar as práticas que permitem o desenvolvimento do *trainee* tendo em conta as características do Programa, i.e., terceira questão de pesquisa: Que práticas existentes nos Programas de *Trainees* permitem o desenvolvimento do *Trainee*?
- Identificar as condições de saída do *trainee* após a realização do Programa de *Trainees*, i.e., quarta questão de pesquisa: Quais são as condições de saída dos *trainees* após a realização do Programa de *Trainees*?

## Capítulo II – Metodologia

Neste capítulo, é realizada uma breve abordagem teórica à investigação qualitativa, incidindo particularmente no estudo em questão. É igualmente descrita a abordagem metodológica utilizada, isto é, o tipo de estudo, os participantes, as estratégias de recolha de informação, as questões éticas bem como o tratamento da informação.

### 2.1. Paradigma de investigação e Tipo de estudo

Lewis e Grimes (1999) definem paradigma de investigação como o conjunto de suposições, práticas e acordos que são compartilhados entre a comunidade académica e que conseqüentemente têm impacto na estratégia de pesquisa. Se considerarmos que, por um lado o paradigma quantitativo postula uma percepção global positivista, hipotético dedutiva, particularista e orientada para os resultados e que por outro lado que o paradigma qualitativo postula é uma concepção global, fenomenológica, interpretativa, indutiva, estruturalista, subjetiva e orientada para o processo (Reichardt & Cook, 1986, citado em Carmo & Ferreira, 1998), no presente estudo o paradigma de investigação é o qualitativo. Assim e de forma a operacionalizar o estudo, foi realizada uma pesquisa empírica com o objetivo de obter um conhecimento aprofundado sobre os Programas de *Trainees* em Portugal e compreender a perspectiva de ambas as partes intervenientes (empresas e *trainees*) em relação aos mesmos. Neste sentido, foi desenvolvida uma investigação de natureza exploratória inicialmente prevista como estudo de caso múltiplo em que as unidades de análise foram três empresas que fornecem Programas de *Trainees* em Portugal, e seriam *trainees* que frequentaram ou encontravam-se a frequentar os Programas das empresas em análise. Perante a indisponibilidade das empresas em referenciar os seus *trainees* para o presente estudo, optou-se por seis *trainees* que já realizaram Programas de *Trainees* em Portugal, independentemente das empresas em que o realizaram.

De acordo com Meirinhos e Osório (2010) um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual são utilizadas várias fontes de dados. Assim o estudo de caso como método não se refere apenas a uma escolha procedimental, mas à seleção de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser um ou mais Programas, acontecimentos, indivíduos, instituições ou grupos sociais conforme se trate de um caso único ou casos múltiplos em que o fenómeno em si é pouco conhecido.

Considerando o objetivo da presente investigação e a necessidade de explorar um assunto pouco conhecido consideramos que um estudo de caso múltiplo de natureza exploratória é o mais adequado uma vez que o assunto é pouco explorado na literatura e temos como objetivo definir hipóteses ou proposições para futuras ações ou investigações. Para Yin (2010), os estudos de caso múltiplos, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente, proporcionam o desenvolvimento de teorias e, como tal, devem ser cuidadosamente selecionados.

## 2.2. Amostra

Para a seleção dos casos foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística, amostragem de conveniência. Embora esta seja uma técnica de amostragem que é considerada como menos rigorosa (Krippendorff, 2004), a escolha desta opção teve em consideração a acessibilidade às empresas e aos *trainees* participantes e o facto de se tratar de um estudo exploratório cujos resultados obviamente não poderão ser generalizados.

Assim, através de um estudo prévio sobre a população de empresas que realizam Programas de *Trainees* em Portugal (Anexo A) e tendo como critérios de seleção o reconhecimento e notoriedade destas no mercado, foram selecionadas e contactadas três empresas multinacionais que aceitaram participar e colaborar com o estudo. A escolha do número de empresas que contemplam a amostra deve-se à quantidade de informação a ser tratada, que o investigador considerou suficiente uma vez que o objetivo também é analisar a perspetiva dos *Trainees* face aos Programas de *Trainees*.

Relativamente à amostra selecionada para analisar a perspetiva dos *trainees*, esta foi identificada através de uma pesquisa no *LinkedIn*, plataforma de *networking* utilizada por profissionais empregadores e não empregadores e que possibilita o contacto entre os mesmos bem como a identificação de profissionais através da visualização do currículo que está disponível na plataforma, na qual foi possível identificar indivíduos que já haviam realizado Programas de *Trainees* ou que estivessem a realizar um Programa deste tipo, e desta forma contactá-los e propor a sua participação no presente estudo. Dos indivíduos contactados, seis aceitaram colaborar com o estudo, sendo que três destes indivíduos ainda se encontravam a realizar o Programa e os restantes já haviam finalizado. Após resposta positiva de ambas as partes constituintes da amostra, procedeu-se ao agendamento das entrevistas. As entrevistas que tiveram como foco analisar a perspetiva das empresas face aos Programas de *Trainees* foram dirigidas ao Responsável pelos Programas de *Trainees* de cada empresa em estudo ou ao colaborador por ele indicado que tivesse funções intimamente relacionadas com a conceção e desenvolvimento dos Programas, uma vez que constituem a fonte mais próxima ao objeto de estudo. Quanto às entrevistas que tinham por finalidade analisar a perspetiva dos *trainees*, estas foram realizadas a indivíduos que já realizaram ou encontram-se atualmente a realizar um Programa de *Trainees* e que desta forma estão aptos para fornecer informação fidedigna e realista sobre o seu Programa. Os dados obtidos com os *trainees* ofereceram uma visão mais abrangente sobre o objeto de estudo, que por sua vez permitiu fazer um contraponto à perspetiva das empresas e forneceram um novo prisma de entendimento, o que permitiu fechar o conceito de triangulação e enriquecer o resultado final.

## 2.3 Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através do recurso a dados primários e secundários. Os dados primários foram recolhidos através da entrevista e os últimos foram recolhidos através de análise documental de informação relevante para o estudo em causa, nomeadamente material de divulgação sobre os Programas de *Trainees* nos *websites* institucionais de cada empresa e documentos divulgados pelas próprias empresas.

No presente estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas, nas quais o entrevistador

estabeleceu uma direção geral para a conversação e seguiu tópicos específicos. A escolha deste tipo de entrevista deveu-se ao facto de o entrevistado poder assumir a maior parte do tempo de uma conversação, o que se traduz numa recolha de informação mais rica e aprofundada. Para além disso, um dos pontos fortes deste tipo de entrevista é a flexibilidade (Babbie, 2001), pois embora seguindo um guião previamente elaborado prevê a possibilidade de se acrescentar e/ou alterar questões que possam surgir em função do decorrer da entrevista. Assim, a seleção desta técnica de recolha de informação teve em conta a profundidade pretendida, assim como a flexibilidade quanto ao tempo de duração e possibilidade de adaptação de novas questões que nos permitissem gerar o máximo de informação relevante (Carmo & Ferreira, 1998).

A construção do guião de entrevista teve como ponto de partida os objetivos pré-definidos no presente estudo a partir dos quais foi elaborada uma grelha de estruturação da entrevista (Anexo E e F) que permitiu encadear as questões de forma adequada aos objetivos pretendidos e que por sua vez culminou no guião orientador das questões.

Assim, cada questão foi alocada à dimensão correspondente, sendo estas dimensões constituídas por (1) Caracterização dos Programas de *Trainees*; (2) Condições de admissão dos candidatos ao Programa; (3) Processo de desenvolvimento do *Trainee*; (4) Condições de saída dos *Trainees* do Programa, tal como é possível encontrar no Anexo E. No entanto, na realização do guião de entrevista direcionado aos *trainees* o investigador considerou importante acrescentar uma nova dimensão de análise à estrutura anteriormente demonstrada, nomeadamente as motivações para a realização de Programas de *Trainees*, como é possível verificar no Anexo F.

O guião de entrevista semiestruturada às empresas e aos *trainees* foi constituído por 32 e 27 questões, respetivamente, que permitiram aos participantes a abertura suficiente para que os mesmos pudessem narrar as informações que considerassem pertinentes e simultaneamente permitiram ao entrevistador realizar as alterações consideradas pertinentes para gerar a melhor informação possível. O local onde a entrevista decorreu foi selecionado pelos participantes, assim como o dia e a hora.

Tendo em conta que o objetivo do estudo é verificar a perceção que as empresas e os *trainees* possuem relativamente aos Programas de *Trainees*, a condução destas entrevistas foi realizada tendo em conta todas as fases decorrentes do Programa, desde as condições de entrada às condições de saída do *Trainee* do Programa, focando também o processo de desenvolvimento do *trainee* ao longo da realização do mesmo de modo a que fosse possível identificar quais são os fatores que contribuem para o sucesso do Programa em termos de ganhos percebidos para ambas as partes.

### **2.3.1. Procedimentos de recolha de dados**

Tendo em conta os critérios de seleção da amostra previamente definidos, foi efetuado um primeiro contacto com as empresas participantes através do envio de um *e-mail* direcionado ao Responsável pelos Programas de *Trainees* onde foi solicitada a sua colaboração no âmbito do trabalho pretendido após a clarificação dos objetivos do presente estudo e as implicações do mesmo em termos dos métodos a utilizar (Anexo C).

Mediante o interesse e a disponibilidade demonstrado pelas três empresas contactadas e após aceitação por parte das mesmas em colaborar com o estudo, foi proposto por parte dos entrevistados

uma data e hora para a realização da entrevista, que se realizou nas instalações da sede das mesmas. É possível verificar-se todo o processo desde o primeiro contacto com a empresa à realização da entrevista através da tabela abaixo.

Tabela 2.1. *Processo de contacto com as empresas*

<b>Procedimentos</b>	<b>Vodafone*</b>	<b>EDP</b>	<b>The Navigator Company</b>
Data do Pedido de colaboração com o estudo	30 de Abril de 2017	30 de Abril de 2017	2 de Junho de 2017
Data de resposta	4 de Maio de 2017	8 de Maio de 2017	3 de Junho de 2017
Resposta	Positiva	Positiva	Positiva
Data de Entrevista*	12 de Maio de 2017	15 de Maio de 2017	7 de Junho de 2017
Localização da Empresa	Sede da Vodafone	Sede da EDP	Sede da The Navigator Company
Função do entrevistado	Talent & Resource Specialist e Employer Branding	Técnico de Recursos Humanos	Responsável Corporativa de Recrutamento e Seleção

\*A entrevista à Vodafone funcionou como piloto para o modelo metodológico adotado.

Nas datas de entrevista acima assinaladas, procedeu-se à realização da entrevista tendo sido o investigador o entrevistador principal ao qual ficou adjudicada a responsabilidade da condução da mesma, bem como as notas que se considerassem pertinentes. De modo a garantir que toda a informação fosse recolhida de forma rigorosa procedeu-se à gravação da entrevista após a autorização por parte dos participantes. Cada entrevista teve uma duração de cerca de 30 a 45 minutos e todas tiveram início após a assinatura, por parte do entrevistado, da Carta de Adesão ao estudo e permissão para a divulgação dos dados (Anexo D) que continha informações relativas às condições da entrevista e ao tratamento dos dados recolhidos. Nessa mesma reunião foi ainda solicitada toda a documentação relacionada com o Programa bem como o acesso ao contacto de um colaborador que já tivesse finalizado o Programa de *Trainees* da empresa e que estivesse disposto a colaborar com o presente estudo, de modo a proceder-se ao agendamento de uma entrevista com o mesmo. Após este procedimento foi feita a transcrição, na íntegra, de todas as entrevistas realizadas.

Uma vez que o pedido anterior não obteve resposta favorável por parte de todas as empresas, o investigador recorreu aos seus próprios meios nas condições anteriormente expostas para a identificação de indivíduos que já tivessem realizado Programas de *Trainees* com o mesmo formato das empresas em análise e após resposta positiva por parte dos mesmos, foi agendada e realizada uma entrevista nas datas abaixo assinaladas.

Tabela 2.2. *Processo de contacto com os trainees*

Processo	Trainee A	Trainee B	Trainee C	Trainee D	Trainee E	Trainee F
Data do Pedido de colaboração com o estudo	7 de Junho de 2017	2 de Junho de 2017	5 de Junho de 2017	15 de Junho de 2017	6 de Junho de 2017	15 de Junho de 2017
Data de resposta	7 de Junho de 2017	2 de Junho de 2017	7 de Junho de 2017	15 de Junho e 2017	6 de Junho de 2017	31 de Junho de 2017
Data de Entrevista	7 de Junho de 2017	9 de Junho de 2017	20 de Junho de 2017	21 de Junho de 2017	28 de Junho de 2017	3 de Julho de 2017
Função atual do entrevistado	Trainee na área da Logística	Trainee como Marketing Analyst	Team Leader de Trade Marketing e Projetos Especiais	Pricing de Gás	Técnico de Recursos Humanos	Trainee na área de atenção ao cliente

#### 2.4. Tratamento da informação

No que diz respeito ao tratamento da informação recolhida nas entrevistas, o mesmo foi operacionalizado através de uma análise qualitativa ou, mais especificamente, através da técnica que é mais utilizada nas investigações realizadas pelas diferentes ciências sociais e humanas, a análise de conteúdo (Vala, 1986).

A análise de conteúdo pode ser utilizada tanto para o tratamento de dados quantitativos como qualitativos. Neste estudo em específico, para além de ter sido realizada uma análise documental das informações fornecidas pelas empresas através de documentos e de informação específica divulgada no *site* institucional de cada empresa, outro método de recolha de dados utilizado foram entrevistas semiestruturadas e daí surgiu a necessidade de se realizar uma análise pormenorizada e aprofundada de cada entrevista de modo a que fosse possível fazer inferências sobre o conteúdo das mesmas no sentido de encontrar possíveis resultados.

Segundo Berelson (1952, citado em Vala, 1986) a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação e, de acordo com Krippendorff (1980; citado em Vala, 1986), esta também permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto. No entanto, para se operacionalizar a análise, o investigador tem de descodificar as mensagens que conseguiu extrair do discurso do entrevistado de modo a poder realizar inferências sobre as mesmas, realizando a desmontagem do discurso e a associação a traços de significação (Vala, 1986).

Deste modo, as questões colocadas nas entrevistas realizadas tiveram em conta determinados procedimentos básicos que posteriormente permitiram a análise de conteúdo do discurso do entrevistado, nomeadamente a delimitação dos objetivos orientadores da pesquisa que constituíram as dimensões de análise, a definição do *corpus* ou amostra de onde foi recolhida a informação e a

definição de categorias de análise. Posteriormente foram definidas unidades de análise para cada categoria de análise de modo a proceder-se à codificação das mesmas (Anexo G e H).

Segundo Vala (1986), a construção de um sistema de categorias pode ser feita *a priori* ou *a posteriori*, ou ainda através da combinação destes dois processos. No estudo em questão, estas tiveram como ponto de partida o quadro teórico previamente desenvolvido bem como os objetivos específicos do estudo decorrentes do problema que se pretende estudar, e por isso optou-se por definir as categorias *a priori*. Assim, as dimensões e categorias de análise definidas para analisar a perspetiva das empresas foram as seguintes:

Tabela 2.3. *Dimensões e categorias de análise da perspetiva das empresas*

Dimensões	Categorias
1. Caraterização dos Programas de Trainees	1.1. Definição dos Programas 1.2. Objetivos dos Programas 1.3. Caraterísticas dos Programas
2. Condições de elegibilidade dos candidatos aos Programas	2.1. Práticas de Recrutamento e Seleção 2.2. Critérios de Seleção 2.3. Competências elegíveis/privilegiadas
3. Processo de Desenvolvimento do Trainee	3.1. Práticas de acolhimento e integração do trainee 3.2. Práticas de desenvolvimento do trainee 3.3. Práticas de Acompanhamento e avaliação do desenvolvimento do trainee
4. Condições de saída dos Trainees	4.1. Perfil de competências à saída 4.3. Retenção dos trainees 4.4. Resultados dos Programas de Trainees

O quadro anterior também ilustra as dimensões de análise da perspetiva dos *trainees*, tendo-se adicionado apenas mais uma dimensão que se refere às motivações dos mesmos para realizarem o Programa e que tem como categoria de análise as expectativas face aos Programas de *Trainees*, tal como é possível verificar no Anexo H.

Após a transcrição das entrevistas, foi realizada a sua leitura e em seguida foram selecionadas palavras/frases chave relacionadas com as dimensões de análise deste estudo e com as categorias previamente definidas. Posteriormente procedeu-se à realização das unidades de análise que, ou seja, à alocação do segmento determinado de conteúdo à categoria correspondente (Vala, 1986) e para tal, foram selecionadas as palavras e frases do discurso do entrevistado que se adequavam a cada unidade.

Ao realizar a análise de conteúdo, o investigador teve de ter em conta a validade e fidelidade desta técnica de investigação. Embora o problema da validade esteja relacionado com todas as fases da análise de conteúdo (Vala, 1986), coube ao investigador garantir o rigor do tratamento da informação recolhida bem como a definição de um sistema de codificação que permitisse dar resposta às questões de investigação previamente definidas. No entanto, uma vez que qualquer conteúdo é suscetível de

interpretações diversas, foi realizada uma categorização por amostragem de modo a que a validade das categorias e da codificação das mesmas fossem garantidas.

## **2.5. Validade e fiabilidade do estudo**

Por estar sujeito à interpretação dos investigadores, a questão do rigor e da qualidade nos estudos de caso qualitativos é alvo de amplas discussões na literatura. Para Godoy (1995), passa pelo entendimento do significado que se atribui aos conceitos de fidedignidade, validade e generalização neste tipo de investigação. De acordo com Yin (2010), os constructos são considerados válidos quando o investigador emprega múltiplas fontes de evidência, ou seja, realiza a triangulação.

Neste sentido, a triangulação é um caminho seguro para a validação da pesquisa. É a alternativa para se empreender múltiplas práticas metodológicas, perspectivas e observadores numa mesma pesquisa, o que garante rigor, riqueza e complexidade ao estudo (Denzin & Lincoln, 2006).

O uso de múltiplas fontes de evidência no estudo de caso permite que o investigador aborde uma maior variedade de aspetos históricos e comportamentais, desenvolvendo linhas convergentes de investigação. Desta forma, qualquer conclusão do estudo de caso fica mais realista daí a importância de ser fundamentada com diversas fontes de informação (Yin, 2010).

De forma sintética, Vergara (2006) afirma que a triangulação pode ser vista a partir de duas óticas, como uma estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa e como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos, através de novos pontos de vista.

Neste sentido, foram formalizadas algumas estratégias que permitissem garantir o rigor da recolha de dados e para tal recorreu-se a diferentes dados provenientes de várias fontes de recolha de dados, nomeadamente à análise documental de várias empresas e às entrevistas semiestruturadas que incidiram sob duas perspectivas diferentes - empresa e *trainees*. Para além destas estratégias, a descrição detalhada e a elaboração de um Protocolo de Estudo de Caso contribuíram para o rigor do processo na medida em que possibilitou uma melhor orientação do investigador na realização da recolha de dados e na antecipação de possíveis problemas que pudessem surgir, como é possível verificar no Anexo B.

## **2.6. Princípios éticos**

Neste estudo foram igualmente garantidos os princípios éticos inerentes a um trabalho de investigação, nomeadamente:

- A garantia da autorização para a divulgação do nome e dados da empresa (Anexo D), bem como a garantia da confidencialidade dos dados e do anonimato dos participantes que incluem a amostra dos *trainees*;
- A realização apropriada da recolha de dados, utilizando duas técnicas complementares o que garante a integridade do conhecimento gerado;
- O rigor e transparência da metodologia utilizada, servindo o Protocolo de Estudo de Caso para auxiliar e orientar em todo o processo de investigação (Anexo B).

## Capítulo III – Síntese dos resultados

### 3.1. Apresentação dos casos

Neste capítulo é realizada uma breve caracterização da amostra utilizada para a recolha de dados do presente estudo, para posteriormente proceder-se à caracterização e identificação dos principais aspetos relacionados com os Programas de *Trainees* das três empresas em análise, bem como dos *trainees* entrevistados.

A caracterização da amostra utilizada compreende a mesma estrutura para as empresas que foram objeto de análise, sendo que a fonte de dados que permitiu a recolha de informação sobre este tópico foi o *site* institucional de cada empresa e outros documentos encontrados de forma online. Quanto aos Programas de *Trainees* das empresas em análise, a informação que será divulgada foi recolhida através da realização de entrevistas e sua posterior análise, o que permitiu divulgar informação sobre os principais tópicos a abordar neste estudo.

Em relação à caracterização da amostra dos *trainees*, esta será realizada de forma anónima e também será mantido o anonimato da empresa, identificando-se apenas o setor de atividade da mesma. A informação que será divulgada foi recolhida única e exclusivamente através da realização de entrevistas a *trainees* ou *ex-trainees*, e tem como principal objetivo identificar as motivações destes para realizarem este tipo de Programas bem como divulgar informação sobre os mesmos tópicos abordados nas entrevistas realizadas às empresas.

Ao longo da síntese e discussão de resultados irão ser apresentados alguns excertos/ citações dos entrevistados considerados relevantes para a fundamentação dos objetivos/ perguntas de pesquisa do presente estudo.

#### 3.1.1. Vodafone

O Grupo Vodafone pertence ao setor das telecomunicações móveis e é dos que possui maior presença a nível mundial neste setor, estando presente em 31 países e em mais de 40 países através de redes parceiras. É uma empresa de origem Britânica que foi criada em 1984, sendo que a sua entrada no mercado em Portugal realizou-se em 1992 e desde essa altura que é uma referência no mercado de telecomunicações nacional, oferecendo serviços de rede móvel e fixa (voz, internet e televisão).

Segundo fontes institucionais (e.g. *site* da empresa, relatório anual de 2016) a visão da empresa passa por melhorar os meios de subsistência e a qualidade de vida das pessoas através da oferta de serviços inovadores que permitam uma maior conectividade, mantendo um compromisso ético e responsável na gestão dessas operações.

O principal objetivo estratégico da empresa é entregar um serviço de excelência aos seus clientes. Segundo o reporte anual de 2016, a estratégia da Vodafone também passa por atrair, desenvolver e reter os melhores trabalhadores e como tal a empresa empregou no último ano uma média de 108.000 pessoas de diferentes nacionalidades, com uma taxa de turnover de apenas 19% (Relatório e Contas, 2016)

Relativamente ao desempenho financeiro do Grupo, a Vodafone teve uma receita anual de 41 biliões (em libras) em 2016, tendo diminuído 3% face ao ano anterior (Relatório e Contas, 2016).

### **3.1.1.1. Caracterização do Programa de *Trainees***

O Programa de *Trainees* da Vodafone, designado pela empresa como *Discover Graduates*, é um Programa de cariz global, estando presente em todos os mercados em que o Grupo opera [E01-Q6]. Em Portugal teve a sua primeira edição em 2009, e desde essa data que é realizado anualmente [E01-Q1], admitindo um número de 20 *trainees*. Como o próprio nome do Programa indica, este destina-se a finalistas de mestrado e cada edição tem uma duração de 24 meses, período durante o qual o *trainee* deverá obter uma visão transversal da Vodafone e familiarizar-se com a cultura da empresa.

A empresa define o Programa como sendo “*uma prática de atrair talento para a Vodafone*” [E01-Q31], sendo que os objetivos da sua implementação são “*fazer refreshment das pessoas*” e “*trazer novo talento*” [E01-Q2]. O fator diferenciador do Programa face às restantes formas de entrada na empresa deve-se ao processo de seleção dos candidatos que, segundo a empresa, “*é mais rigoroso*” [E01-Q7]. Relativamente à avaliação que a empresa faz do Programa, esta não é realizada de forma formal, mas acaba por ser medida através da verificação do seu sucesso em termos da qualidade das candidaturas que recebem, uma vez que referem fechar sempre as vagas que inicialmente têm previstas para o Programa [E01-Q5].

### **3.1.1.2. Condições de admissão dos candidatos ao Programa**

Como anteriormente mencionado, o Programa destina-se a pessoas que tenham finalizado ou estejam a finalizar o mestrado, sendo que a área de formação não é um fator eliminatório uma vez que a empresa admite candidatos de várias áreas [E01-Q10]. Embora também não seja um fator eliminatório, a experiência profissional e a experiência internacional assumem um papel importante na seleção dos candidatos, sendo que “*estágios de verão são valorizados (...) e summer school ou Erasmus também são valorizados*” [E01-Q11]. Relativamente à média, esta deverá ser um valor “*a partir de 14*” [E01-Q11], sendo que não são privilegiadas as faculdades onde o candidato realizou a sua formação académica.

Os candidatos passam por 5 fases até serem selecionados para o Programa, pelo que o processo de seleção é realizado da seguinte forma: “*triagem de currículos, entrevista telefónica, testes online, assessment e entrevista*” [E01-Q13], sendo que esta última é realizada em conjunto com o Diretor da área à qual o candidato deverá ficar alocado.

Em termos de perfil de competências, a empresa privilegia as *soft skills* e por isso o candidato deverá possuir “*boa capacidade de comunicação, saber trabalhar em equipa, ter learning agility*” e “*uma grande vontade de aprender e fazer diferente*” [E01-Q14], competências estas que são avaliadas ao longo de todo o processo de seleção “*através dos testes online e através do assessment*” e das “*diversas provas*” que este possui [E01-Q16].

### **3.1.1.3. Processo de Desenvolvimento dos *trainees***

O processo de desenvolvimento do *trainee* ocorre ao longo de todo o Programa e começa logo no acolhimento e integração, que tem uma duração de 5 dias, nos quais os *trainees* têm oportunidade de conhecer a empresa e de se conhecerem uns aos outros, realizando várias atividades que “*podem ser*

*atividades de team building, podem ser atividades com outras áreas*” [E01-Q17]. Após esta semana na qual *“é feito o onboarding”* [E01-Q17], os *trainees* são divididos em grupo e durante as 4 semanas seguintes *“vão fazer um projeto de contacto com o cliente”* [E01-Q17] em que o *trainee* *“passa por lojas, call center, e pode ou não passar por telemarketing”* [E01-Q17].

Após esta fase de integração, o *trainee* é então alocado à sua área, que terá sido previamente identificada *“tendo em conta a formação”, “através do assessment, do CV e na entrevista”*; e *“tendo em conta também as oportunidades”* [E01-Q18] que a empresa tem disponíveis no momento.

Em termos de práticas de formação, a empresa não fornece programas de formação específica para os *trainees*, mas sim *“programas de formação para todos os colaboradores da Vodafone onde eles também são integrados”* [E01-Q22], sendo que quando são alocados à área onde vão desempenhar as suas funções como *trainee* estes *“vão aprendendo com os colegas”* [E01-Q22].

Uma das características do Programa é a rotatividade, pelo que os *trainees* também passam por outras áreas da empresa independentemente da sua área de formação e alocação inicial (*“já tivemos graduates de tecnologia a ir para o marketing”* [E01-Q19]) tendo por objetivo que estes *“tenham maior visibilidade da empresa, conheçam melhor o negócio”* [E01-Q19]. Estas rotações são realizadas apenas em Portugal, não havendo nenhuma prática de internacionalização durante o Programa.

Relativamente às práticas de acompanhamento dos *trainees*, existe um apoio constante por parte das chefias que vão dando *feedback* ao Departamento de Recursos Humanos e também são realizadas reuniões periódicas ou *“de talent”* (*“no primeiro ano elas funcionam geralmente ao fim de 8 meses e depois anualmente”* [E01-Q20]).

A avaliação dos *trainees* é realizada com base nos objetivos de performance que são definidos previamente pelas chefias no início do ano, sendo que *“depois é feita a meio do ano uma reunião intercalar e no final do ano a chefia comunica o atingimento dos objetivos”* [E01-Q23].

#### **3.1.1.4. Condições de saída dos *trainees* do Programa**

Finalizados os dois anos de duração do Programa, os *trainees* terão adquirido um conjunto de *“competências completamente transversais”* que os tornaram *“pessoas multidisciplinares que contactam todas as áreas”* [E01-Q24].

Os critérios de integração dos *trainees* na empresa dependem do seu desempenho ao longo do Programa (*“parte muito das competências que adquirem”* [E01-Q26]), embora a empresa normalmente os retenha na totalidade uma vez que ao finalizarem o Programa, estes já estão integrados na empresa (*“quando eles entraram vieram para os quadros da empresa”*; *“os dois anos são o período em que eles têm maior acompanhamento”*; *“ao final dos dois anos eles não saem da empresa”* [E01-Q25]).

As condições de integração dos *trainees* após os dois anos de duração do Programa mantêm-se as mesmas (*“contrato sem termo”* [E01-Q28]; *“continuam na área onde estão”* ou *“são contratados para uma posição que tanto pode ser executada por eles como por uma pessoa que tenha 20 anos de experiência”* [E01-Q29]).

Em termos de resultados do Programa, a Vodafone refere que este traz valor à empresa, sendo benéfico para a aquisição de talento jovem (*“traz valor à Vodafone”*; *“trazem sangue novo, trazem ideias novas e trazem um olhar fresco”* [E01-Q32]).

### 3.1.2. EDP – Energias de Portugal

O Grupo EDP pertence ao setor das energias e é o maior produtor, distribuidor e comercializador de eletricidade em Portugal, tendo uma forte presença no mercado de eletricidade e gás da Península Ibérica. É uma empresa de origem portuguesa que foi criada em 1976 e atualmente encontra-se presente em 14 países.

Tendo como visão ser uma empresa global no setor da energia e líder em inovação, sustentabilidade e criação de valor, a empresa possui como valores centrais a confiança dos seus *stakeholders*, a excelência no seu serviço, a iniciativa dos seus colaboradores, a inovação para a criação de valor nas diversas áreas em que atuam e a sustentabilidade para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e das gerações futuras. (EDP, 2017)

A estratégia do Grupo EDP também passa por promover o desenvolvimento e valorização contínua dos seus trabalhadores para que estes possam contribuir para a sustentabilidade do negócio de forma transversal a todas as empresas do Grupo. A empresa possui um Plano Estratégico de Recursos Humanos – o *Corporate People Plan* – que em 2016 registou um total de 11.992 colaboradores de 40 nacionalidades diferentes no Grupo, com um decréscimo de apenas 1% face ao ano de 2015 (12.084), que se deve ao número de entradas (722) e saídas (814) de colaboradores da empresa (Relatório e contas, 2016).

Relativamente ao desempenho financeiro do Grupo, a EDP obteve um resultado líquido de 961M€ em 2016, com significativo aumento face ao ano anterior (+48M€) (Relatório Anual, 2016).

#### 3.1.2.1. Caracterização do Programa de *Trainees*

O Programa de *Trainees* da EDP, designado pela empresa como *EDP Trainee Program*, é um Programa bianual, que teve a sua primeira edição em 2012 e encontra-se atualmente a realizar a sua terceira edição que se iniciou em 2016 [E02-Q1]. O seu público-alvo são jovens finalistas ou recém-graduados com habilitações ao nível do mestrado, que possuam um bom nível de inglês e disponibilidade para mobilidade nacional e internacional, sendo que o número de candidatos admitidos ao Programa varia de acordo com a qualidade das candidaturas que recebem (*“tínhamos previsto ter 25 trainees e acabamos por alargar para os 40 porque de facto tínhamos muita qualidade naquela pool e não fazia sentido estar a perder”* [E02-Q6]).

O Programa tem uma duração de 23 meses nos quais o *trainees* deverão passar por vários ciclos de desenvolvimento na empresa, e caracteriza-se por ter uma campanha de recrutamento global uma vez que não só admite candidatos de Portugal como de outros países e por possuir também uma vertente internacional (*“envolvemos também todas as geografias do Grupo EDP”* [E02-Q6]).

A EDP define o Programa como sendo *“uma ferramenta de gestão de talento”* [E02-Q3] de caráter multidimensional uma vez que não consegue enquadrá-la numa só parte da gestão de recursos humanos (*“é no fundo um Programa de gestão de talento desde a atratividade até ao fecho do Programa, passando pelo recrutamento, pelo acolhimento e integração, desenvolvimento e até o próprio abanar da organização”*; *“é uma aceleração de competências, de desenvolvimento de recursos humanos”* [E02-Q3]) que funciona também como um método de *“employer branding”* [E02-Q3] uma vez

que os objetivos da empresa ao implementar este tipo de Programas é *“conseguir atrair pessoas de elevado potencial”* [E02-Q2].

O fator diferenciador do Programa face às restantes formas de entrada na empresa deve-se às condições que este oferece aos *trainees* em termos de integração na empresa (*“quem entra no Programa de Trainees fica na EDP”* [E02-Q7]), de benefícios e remuneração (*“está alinhado com as melhores práticas do mercado”; “a remuneração é progressiva (...) já é mais alto logo no onboarding que qualquer estágio profissional”* [E02-Q7]) e de desenvolvimento (*“presença de projetos desafiantes, do mentor”; “passar por tantas áreas em tão pouco tempo”; “networking”; “possibilidade de fazer mobilidade internacional logo no início”* [E02-Q2]).

Relativamente à avaliação que a EDP faz do Programa, esta não é realizada pela empresa, mas sim através de avaliações externas, tendo sido considerado pelo *European Excellence Awards in HR* como um dos melhores Programas de *Trainees* (*“ficou no top 3 a nível europeu”* [E02-Q5]), e pela empresa como sendo o Programa que possui as melhores práticas do mercado (*“é o mais completo”* [E02-Q5]).

### **3.1.2.2. Condições de admissão dos candidatos ao Programa**

Como anteriormente mencionado, o Programa destina-se a pessoas que tenham finalizado ou estejam a finalizar o mestrado [E02-Q4] sendo que a área de formação não é um fator eliminatório uma vez que a empresa admite candidatos de várias áreas [E01-Q10]. Relativamente à experiência profissional, esta não é relevante como critério de seleção, no entanto a empresa privilegia candidatos que tenham tido alguma experiência internacional tais como *erasmus* ou voluntariado (*“é muito valorizada, indica-nos que já teve de lidar com mobilidade ao longo do curso”* [E02-Q11]). Quanto à média que o candidato deverá possuir para poder candidatar-se ao Programa, não existe um valor mínimo de referência, embora sejam privilegiadas algumas instituições de ensino (*“em termos de escolas de Gestão é muito NOVA, Católica Porto e Lisboa, ISCTE, ISEG”; “Universidade de Coimbra, Minho”; em termos de escolas de Engenharia, Técnico, FCT da Nova, FEUP no Porto e também Minho”* [E02-Q12]).

O processo de recrutamento tem uma duração de dois meses, nos quais os candidatos passam por 5 fases até serem selecionados para o Programa, nomeadamente: *“applications em que havia duas questões eliminatórias”; “testes online, basicamente testes psicométricos”; “vídeo interviews”; “assessment centre”; “entrevista de competências”; e “entrevista final com um diretor da empresa”* [E01-Q13], sendo que até ao *assessment centre* o processo é todo realizado de forma digital (*“as pessoas fizeram tudo a partir de casa com ligação à net”* [E02-Q13]).

Em termos de perfil de competências, a EDP procura candidatos com uma grande polivalência e vontade de experimentar coisas novas, pelo que as competências mais privilegiadas são: *“soft skills”; “antecipação da mudança, trabalho em equipa, entrega de resultados num ambiente competitivo, abertura e transparência (...) abertura a novos desafios”* [E02-Q15], competências estas que são avaliadas *“a partir da fase das vídeo interviews e depois é avaliado em praticamente todos os momentos”* [E02-Q16] enquanto que os testes *online* tinham por objetivo avaliar outro tipo de aptidões tais como *“raciocínio verbal, numérico, dedutivo, indutivo, o inglês e a criatividade”* [E02-Q13].

### 3.1.2.3. Processo de Desenvolvimento dos *trainees*

A EDP desenha o seu Programa de *Trainees* de modo a que o *trainee* passe por vários ciclos de desenvolvimento, sendo o Programa dividido em três ciclos. No entanto, antes de iniciarem o seu percurso nestes ciclos, o *trainee* passa pelo processo de acolhimento e integração que tem uma duração de três meses (*“o programa acaba por ter mais três meses do que o normal”* [E02-Q17]) nos quais este passa uma semana a realizar atividades de *team building* e a visitar as várias estruturas do Grupo EDP (*“tivemos uma welcoming week, com atividades de team building e visitas a estruturas da EDP* [E02-Q17]), sendo que nas semanas seguintes têm formação sobre as várias empresas do grupo com o intuito de conhecerem a empresa e de esta também perceber em que área é que estes se enquadram mais (*“no onboarding eles estão a ter formação e ao mesmo tempo a trabalhar em grupo no desenvolvimento de business challenges, a dar resposta a business challenges que as diferentes empresas do grupo dispõem, e serve aqui em primeiro lugar para eles se integrarem, conhecerem a empresa, nós também os conhecermos melhor e perceber onde é que eles se enquadram nos ciclos mais à frente, ao mesmo tempo que concentramos toda a formação nestes três meses”* [E02-Q17]).

Após a fase do *onboarding*, o *trainee* passa às fases seguintes, ou seja, à realização do primeiro ciclo, que tem uma duração de seis meses à semelhança do segundo ciclo, com a diferença de que este irá para uma área de negócio diferente [E02-Q17], sendo que no terceiro e último ciclo, que tem uma duração de 8 meses, os *trainees* ficam logo alocados à área onde irão desempenhar funções na empresa (*“entram na posição permanente no quadro do Grupo EDP; “os 8 meses que nós temos aqui correspondem ao fechar do Programa”* [E02-Q17]).

A empresa tem em conta três variáveis na identificação da área à qual o *trainee* ficará alocado, nomeadamente: *“nº1 é as expetativas dos trainees e as preferências; nº2 as expetativas das áreas em relação à pessoa que vão receber (...) depois tendo em conta essas duas variáveis nós aqui na DRH fazemos o melhor fit entre as duas variáveis”* [E02-Q18].

Em termos de práticas de formação, estas acontecem maioritariamente na fase do *onboarding* (*“tiveram formação em Project Management, técnicas de apresentação, inteligência emocional, aulas de português para aqueles que não são portugueses e e-learning que são comuns a qualquer pessoa que entra no Grupo EDP em ética, conceitos de finanças empresariais, e-cloud e about me”* [E02-Q17]), sendo que ao entrarem nos ciclos esta acontece sempre *on-the-job*, havendo possibilidade de realizarem uma formação específica da área caso se identifique essa necessidade (*“aí é sempre on-the-job. Pode haver formação, mas não é anexada ao Programa de Trainees, é se a área achar que a pessoa tem de fazer uma formação em finanças, a área pede para a pessoa fazer, mas não é algo standard para os trainees”* [E02-Q22]).

Relativamente à rotatividade, o *trainee* passa sempre por pelo menos duas áreas de negócio (*“passa no mínimo por duas e no máximo por três áreas”* [E02-Q18]) sendo que geralmente uma delas é realizada fora de Portugal (*“temos 20 trainees em 40 que têm essa mobilidade internacional, sendo que dos 20 que não vão a maioria é estrangeira”* [E02-Q6]).

Em termos de acompanhamento do *trainee* ao longo do Programa, o mesmo é realizado por parte dos Recursos Humanos Corporativos que fazem a gestão de todo o Programa e dos Recursos Humanos de cada empresa que também se envolvem em todo o processo uma vez que são os responsáveis por

gerir os *trainees* que recebem, mas existem 3 figuras que estão constantemente presentes em todo o processo de desenvolvimento do *trainee*, nomeadamente: *“o tutor como chefia de cada ciclo, depois têm o mentor como figura de desenvolvimento individual, o buddy como figura mais de par, integração na empresa e na cidade”* [E02-Q20]. É através do tutor e do mentor que são identificadas as áreas de melhoria do *trainee*, ficando estes responsáveis por definir, em conjunto com o *trainee*, o seu plano de desenvolvimento individual para cada ciclo (*“é um plano em que eles definem áreas fortes e áreas a melhorar, e para cada uma das áreas definem ações de desenvolvimento, que têm de fazer durante esse ciclo”* [E02-Q21]).

A avaliação dos *trainees* é realizada com base nos KPI's, ou seja, nos objetivos que são definidos em cada ciclo, havendo métricas específicas para cada KPI (*“se entregar até ao ultimo dia do ciclo tem se calhar de 0 a 5 tem 3, se fizer até duas semanas antes tem 4”* [E02-Q23]) e posteriormente é realizada uma reunião de *follow up* sobre o seu desempenho no ciclo correspondente.

#### **3.1.2.4. Condições de saída dos *trainees* do Programa**

Ao finalizarem o Programa de *Trainees* da EDP, os *trainees* terão adquirido um conjunto de competências e conhecimentos específicos sobre as várias áreas de negócio por onde tiveram oportunidade de passar, para além de conhecimentos transversais (*“conhecimento transversal sobre a empresa e sobre o negócio, depois conhecimentos específicos sobre as áreas por onde passaram (...) mais envolvidos naquilo que é o perfil de competências do Grupo EDP”* [E02-Q24]). Embora não exista uma avaliação formal destas competências, a empresa realiza sessões de *follow up* após o Programa de modo a perceber se este foi benéfico para o desenvolvimento dos *trainees*, baseando-se também na avaliação que é feita aos objetivos de cada *trainee* [E02-Q25].

Quanto à integração dos *trainees* na empresa, esta geralmente ocorre na totalidade uma vez que é objetivo da empresa retê-los após o Programa, embora a taxa de retenção das edições anteriores não seja de 100% devido a saídas para o estrangeiro (*“o nosso objetivo em termos de retenção é de 100%; “até agora não aconteceu ninguém não ficar nas outras edições” “estando a EDP num mercado de recrutamento global, pode acontecer que os trainees encontrem melhores oportunidades lá fora, aconteceu nas outras edições”* [E02-Q17]).

Após integração na EDP, as condições dos *trainees* em termos de vínculo contratual passam a ser de um contrato sem termo, ficando integrados nos quadros da empresa [E02-Q28], podendo ser alocados a qualquer posição para um perfil júnior seja na *holding* ou noutra empresa pertencente ao Grupo, dentro ou fora de Portugal [E02-Q29].

Em termos de resultados do Programa, a EDP refere que o Programa é benéfico tanto em termos de recrutamento como de formação (*“é ótimo nas duas vertentes, permite recrutar pessoas que nunca recrutavas e depois permite também acelerar o desenvolvimento dessas pessoas como não consegues acelerar o desenvolvimento de um estagiário profissional”* [E02-Q31]), para além de permitir à empresa posicionar-se em mercados globais (*“competir com empresas lá fora e não cá em Portugal”; “permite recrutar pessoas que estejam muito mais abertas a esse cenário mais global”; “permite começar a construir uma força de trabalho, uma work force, com esse mindset”* [E02-Q32]).

### 3.1.3. *The Navigator Company*

A *The Navigator Company*, antiga Portucel, teve origem em Portugal em 1953 com o início da produção de pasta crua de pinho e atualmente é líder Europeu na produção de papéis finos de impressão não revestidos, e um dos maiores, a nível mundial, de pasta branqueada de eucalipto, estando presente em toda a cadeia de valor desde a investigação e desenvolvimento à produção florestal, aquisição de madeiras, produção da pasta branqueada de eucalipto e de energia térmica e elétrica, e respetiva comercialização (*The Navigator Company*, 2017).

Tendo como missão ser uma empresa global e reconhecida por transformar de forma sustentável e inovadora a floresta e oferecer produtos e serviços que contribuam para o bem-estar das pessoas, a visão da empresa passa por afirmar Portugal no mundo ao estender a liderança conquistada no papel de impressão a outros negócios (*The Navigator Company*, 2017).

Em termos de estratégia de Recursos Humanos da empresa, o ano de 2016 ficou marcado por uma forte aposta na política de *employer branding* junto das principais Universidades de Engenharia e Gestão do País e pela iniciativa de *development centre* através da criação de planos de desenvolvimento individuais a colaboradores com mais de 3 anos de antiguidade e idade inferior a 40 anos. No final do ano, a empresa totalizou 3.111 colaboradores, 425 dos quais se encontravam no exterior fornecendo apoio ao desenvolvimento dos projetos internacionais (Colombo – EUA – Pellets e Moçambique) (Relatório e Contas, 2016).

Relativamente ao desempenho financeiro do Grupo, a *The Navigator Company* registou em 2016 um volume de negócios de 1.577,4 M€, que compara com um valor de 1.628M€ em 2015 (Relatório e Contas, 2016).

#### 3.1.3.1. Caracterização do Programa de *Trainees*

O Programa de *Trainees* da *The Navigator Company*, designado pela empresa como Programa de *Trainees Bright On*, é um Programa bianual, que teve a sua primeira edição em 2015 e encontra-se atualmente a realizar a sua segunda edição que se iniciará em outubro do presente ano (E03-Q1). O seu público-alvo são finalistas de mestrado [E03-Q10] com idade até os 27 anos, que possuam um bom nível de inglês e disponibilidade para mobilidade nacional e internacional [E03-Q11] sendo que o número de candidatos admitidos ao Programa é definido tendo em conta as necessidades de recursos humanos da empresa (“na primeira edição foram 15”; “depende também daquilo que é uma gestão previsional, daquelas que podem vir a ser as necessidades de colocação daqui a dois anos” [E03-Q8]). O Programa tem uma duração de 24 meses, que são divididos em 4 semestres nos quais os *trainees* mudam de área, sendo que um deles é realizado fora de Portugal (“nestes 4 semestres, portanto eles rodavam, um deles tinha de ser feito numa área diferente da área de alocação e os outros dois eram complementares pronto, um deles era internacional”) e também caracteriza-se por ter “um maior enfoque naquilo que é o *on-job*” [E03-Q6].

A *The Navigator Company* define o Programa como sendo “uma prática de gestão de talento”; “uma forma mais atrativa de recrutar [E03-Q31] e “um Programa *multi-side*” [E03-Q11] que se foca em “atrair, ou seja, recrutar, e por outro lado desenvolver e reter” [E03-Q3] uma vez que os objetivos da

implementação deste tipo de Programas é trazer valor à empresa através da admissão de jovens com potencial para crescerem profissionalmente e virem posteriormente a desempenhar cargos de chefia (*“pretendemos que entrem jovens com potencial para que um dia mais tarde possam ser os futuros gestores desta casa”* [E03-Q2]; *“objetivo de que com base no potencial que foi identificado eles conseguirem rapidamente desenvolverem-se dentro da Organização e trazerem valor acrescentado”* [E03-Q4] e aumentar a notoriedade da mesma junto deste público (*“é o nosso Programa de employer branding”* [E03-Q4]).

O fator diferenciador do Programa face às restantes formas de entrada na empresa são as condições que este oferece aos *trainees* (*“temos mais a oferecer (...) do que propriamente noutros modelos de estágio”* [E03-Q31] e o facto de possuir um recrutamento mais massivo (*“é a capacidade de recrutamento, de captação das pessoas para dentro da organização”* [E03-Q31]).

Relativamente à avaliação que a *The Navigator Company* faz do Programa, esta não é realizada de forma formal, mas verificada através da aderência do seu público-alvo e da colaboração das universidades na divulgação do Programa (*“avaliação muito positiva que começa logo pelo número de candidaturas que recebemos”; “ter adesão das faculdades”; “top of mind dos estudantes universitários”* [E03-Q5]).

### **3.1.3.2. Condições de admissão dos candidatos ao Programa**

Conforme mencionado em cima, um dos critérios de seleção dos candidatos ao Programa é possuir o mestrado [E03-Q10] em áreas de formação requeridas pela empresa tais como *“áreas de engenharia, gestão e economia. E as engenharias são várias”* [E03-Q10]. Relativamente à experiência profissional, esta não é relevante como critério de seleção (*“podem ser recém formados sem nenhuma experiência ou até três anos”; “não faz muito sentido para quem já tem muita experiência profissional”* [E03-Q11]) no entanto a empresa privilegia candidatos que tenham tido alguma experiência internacional tais como *“erasmus”; “voluntariado a nível internacional”; “cursos de idiomas”* [E03-Q11] uma vez que os candidatos que não possuam um bom nível de inglês são excluídos do processo (*“domínio do inglês é fundamental. Isto são fatores de exclusão”* [E03-Q11]). Quanto à média que o candidato deverá possuir para poder candidatar-se ao Programa, esta deverá ser igual ou superior a 13 valores, sendo que a empresa também privilegia candidatos provenientes das universidades que consideram de referência, nomeadamente: *“ISCTE, ISEG, Católica, NOVA, isto a nível da Gestão, e depois lá em cima a FEUP”; “Coimbra também”; “a FCT, o Instituto Superior Técnico e a Universidade do Minho”* [E03-Q12].

Ao longo do processo de seleção, os candidatos passam por 5 fases, nomeadamente: *“triagem curricular, depois avaliação online, depois vídeo entrevista, depois open day e depois assessment”* [E01-Q13].

Em termos de perfil de competências, a *The Navigator Company* procura candidatos com competências ao nível das *soft skills*, tais como: *“gestão de competências”; “pensamento analítico e conceptual”; “comunicação e influência”; “capacidade de adaptação e flexibilidade”; “abertura à mudança”; “planeamento e organização”* [E03-Q14], competências estas que são avaliadas no *assessment* (*“o assessment valida esse tipo de competências”; “através do pitch, das dinâmicas de grupo”; “com base em exercícios”* [E03-Q16]).

### 3.1.3.3. Processo de Desenvolvimento dos *trainees*

O processo de desenvolvimento dos *trainees* ocorre ao longo de todo o Programa e começa logo no acolhimento e integração, fase em que estes têm oportunidade de conhecer o seu mentor e orientador e passam por um período de formação em sala que visa fornecer-lhes os conhecimentos básicos sobre a empresa (*“acolhimento com base no mentor (...) é ele que vai fazer a interface entre os diferentes projetos”*; *“formação em sala (...) de integração e acolhimento, que passa por um conjunto de pequenos módulos que tem a ver como utilizar o portal da empresa, as regras de segurança do site”* [E03-Q17]). Após esta fase de integração, os *trainees* são alocados à sua área, que terá sido previamente identificada tendo em conta três aspetos nomeadamente: *“o perfil trainee, a motivação que ele apresenta e o web count existente na Organização”* [E03-Q18] e posteriormente são apresentadas propostas de alocação de cada *trainee* à comissão executiva, a qual fica responsável por decidir a área de alocação de cada *trainee* [E03-Q18].

Em termos de práticas de formação, a empresa fornece programas de formação em sala sobre algumas competências que é complementar à formação que é fornecida ao *trainee* em contexto laboral, sendo esta mais específica tendo em conta a função que este desempenha em cada área (*“têm formação em sala de algumas competências por exemplo técnicas de apresentação, a nível por exemplo de análise, algumas ferramentas de gestão, portanto esta formação em sala é complementar; “formações específicas daquilo que é a função, on the job”* [E03-Q17]).

Uma das características do Programa é a rotatividade, pelo que os *trainees* também passam por outras áreas da empresa independentemente da alocação inicial (*“é muito importante que ele passe por uma área financeira, é muito importante que ele passe por uma área comercial, ou seja, para que ele consiga entender toda a cadeia de valor”*; *“perceber quais são as áreas que mais interagem com a área core onde ele vai desenvolver o seu programa”*; *todas as áreas por onde eles passam têm de ser áreas que estejam bem interligadas com os objetivos que se quer atingir”* [E03-Q19], sendo que uma dessas rotações é realizada fora de Portugal [E03-Q6].

Relativamente às práticas de acompanhamento dos *trainees*, existe um apoio constante por parte do mentor e do orientador (*“mentor (...) é a pessoa que o acompanha sempre de perto”*; *“o orientador que o acompanha no terreno”* [E03-Q17], bem como dos recursos humanos que estão sempre presentes para dar suporte a todas as questões inerentes aos *trainees* (*“intervimos em tudo aquilo que é por exemplo os elementos de avaliação”*; *“reuniões que também existem entre o mentor e o trainee, a área de recursos humanos também tem de estar presente”* [E03-Q20]).

Quanto à avaliação dos *trainees*, esta é realizada de forma regular e após estes terminarem cada semestre do Programa, tendo em conta a apresentação que cada *trainee* faz do projeto que teve oportunidade de desenvolver no decorrer de cada semestre, na qual é-lhe fornecido um *feedback* sobre o seu desempenho (*“temos um processo de avaliação contínua onde é dado feedback regular, e mesmo após cada um dos semestres e após a apresentação que cada um deles fez, foi feita uma sessão de feedback onde esteve presente o orientador, sobretudo o mentor, e também a área de recursos humanos, para lhe dar esse feedback”* [E03-Q21]).

#### **3.1.3.4. Condições de saída dos *trainees* do Programa**

Tendo finalizado o Programa de *Trainees* da *The Navigator Company*, os *trainees* terão adquirido um conjunto de competências e conhecimentos específicos sobre o negócio no seu todo (*“um bom conhecimento do negócio”; “uma visão integrada do todo”; “capacidade crítica”; “boa capacidade de integração da cultura na organização, de como lidar com as pessoas internas”; “sentido político”; “saber estar”; “saber falar”* [E03-Q24]. Embora não exista uma avaliação formal destas competências, esta é verificada através do *feedback* que as áreas fornecem aos Recursos Humanos sobre o desempenho do *trainee* (*“não há nenhuma avaliação on job, nenhum teste”; “avaliação que foi feita pelas pessoas que lidaram com eles”; “feedback das áreas”* [E03-Q25]).

Quanto à integração dos *trainees* na empresa, esta geralmente ocorre na totalidade uma vez que é objetivo da empresa retê-los após o Programa (*“na primeira edição dos 15 apenas saiu um e foi por iniciativa própria”* [E03-Q26]), sendo que os fatores que potenciam a retenção na empresa são o desempenho destes no Programa e o *feedback* proporcionado pelas áreas (*“a avaliação que é feita pelas áreas, a flexibilidade que eles demonstraram, a capacidade depois de entender a organização e de se ter adaptado à organização, portanto, esses foram os fatores”* [E03-Q26]).

As condições de integração dos *trainees* na empresa mantêm-se as mesmas em termos de vínculo laboral uma vez que após um ano de realização do Programa é realizada uma avaliação sobre o desempenho do *trainee* até à data (*“para perceber se era alguém que nós queríamos reter ou se existiam indicadores que nos levavam por exemplo a não avançar logo com aquele candidato”* [E03-Q26]) e se esta for positiva os *trainees* passam aos quadros da empresa (*“passado um ano já faziam parte do quadro da empresa, após o primeiro ano já estão integrados como colaboradores”* [E03-Q26]). Relativamente à categoria profissional que irão desempenhar após o Programa, esta refere-se a funções júnior, que podem ser realizadas em diferentes áreas de acordo com o perfil do *trainee* (*“funções de entry level”; “exemplos: um engenheiro de processo júnior, um brand manager júnior, um técnico do ambiente júnior”; “em diferentes áreas”* [E03-Q29]).

Quanto aos resultados do Programa, a *The Navigator Company* refere que este é benéfico para a empresa em termos de aquisição de talento, rejuvenescimento e notoriedade da marca (*“a nossa capacidade de atrair pessoas com potencial é muito superior quando se vai para um Programa de Trainees”* [E03-Q31]; *“agita o status quo”; “trazem dinamismo”; “trazem sangue novo, outros olhos”; “notoriedade que este programa está a dar à própria marca da empresa”* [E03-Q32] para além de considerarem que é benéfico para os *trainees* em termos de desenvolvimento e compreensão das suas ambições profissionais (*“permite o desenvolvimento acelerado das competências dos jovens”; “é bom para eles porque descobrem aquilo que pretendem porque muitos deles ainda não sabem o que querem e é desafiante para eles”* [E03-Q2]).

#### **3.1.4. *Trainees***

Os seis *trainees* que constituem a amostra do presente estudo possuem as seguintes características:

Tabela 3.1. *Caraterização da amostra de trainees*

Caraterísticas	Trainee A	Trainee B	Trainee C	Trainee D	Trainee E	Trainee F
<b>Idade</b>	25 anos	25 anos	26 anos	26 anos	24 anos	24 anos
<b>Habilitações</b>	Mestrado em Economia	Mestrado em Gestão	Mestrado em Marketing	Mestrado em Engenharia	Mestrado em Marketing	Mestrado em Gestão
<b>Função atual</b>	Trainee na área de Logística	Trainee na área de Marketing	Team Leader na área de Marketing	Pricing de Gás	Técnico de Recursos Humanos	Trainee na área de atenção ao cliente
<b>Setor da empresa</b>	Indústria	Telecomunicações	Retalho	Energia	Retalho	Energia

Tal como a tabela acima indica, os *trainees* possuem idades compreendidas entre os 24 e os 26 anos e habilitações ao nível do mestrado, sendo que dos seis *trainees*, três já finalizaram o Programa e encontram-se atualmente a desempenhar funções na empresa onde o realizaram.

### 3.1.4.1. **Motivações para a realização do Programa de Trainees**

Antes de concorrerem aos Programas de *Trainees*, todos os *trainees* entrevistados já possuíam conhecimento sobre as caraterísticas dos Programas que lhes foi fornecido através das faculdades nas feiras de empregabilidade [EB,C,D,E,F-Q1] e através do *feedback* de indivíduos que já tinham realizado um Programa de *Trainees* ([EB-Q2]; [ED;E-Q3]; [EE-Q1]), sendo que apenas um dos *trainees* obteve conhecimento através da empresa onde realizou o Programa uma vez que já se encontrava a estagiar na mesma [EA-Q1].

Quanto às motivações que levaram os *trainees* a candidatarem-se ao Programa de *Trainees*, cinco dos seis *trainees* fazem referência à possibilidade de internacionalização ([EA; B; C; E; F-Q2]) e três também referem a possibilidade de fazer rotação de áreas ([EA; D; F-Q2]) sendo que a remuneração também é mencionada por dois dos *trainees* como sendo um fator motivador ([EB; F-Q2]), bem como a possibilidade de evolução de carreira na empresa após o Programa ([EB; E-Q2]). Adicionalmente, um dos *trainees* também faz referência à aquisição de competências profissionais [EE-Q2] e outro à identificação com a cultura da empresa [EA-Q2] como sendo fatores que os levaram a candidatarem-se ao Programa de *Trainees*.

### 3.1.4.2. **Caraterização dos Programas de Trainees**

Os *trainees* propõem diferentes definições para o Programa de *Trainees* que realizaram, na sua maioria congruentes de que é uma prática que envolve tanto o recrutamento e seleção como a formação (“é uma forma de recrutamento e seleção mais rigorosa” [EA-Q5]; “é muito mais de recrutamento e seleção do que de formação” [EB-Q5]; “é uma forma de atrair os talentos das faculdades”; “é uma plataforma de formação e desenvolvimento pessoal” [EC-Q5]; “ferramenta de recrutamento e seleção (...) juntamente com a formação” [ED-Q5]; “um misto de recrutamento e formação” [EE-Q5]), sendo também definido por alguns *trainees* como sendo uma prática de valorização de talento (“é uma valorização de

*talento jovem*” [EA-Q25]; *“plataforma de aceleração de carreira* [EC-Q3]; *“é uma forma de investir na formação acelerada dessas pessoas* [EF-Q6]) e uma prática de retenção de talento (*“retenção de talento (...) é recrutar o melhor talento e formá-los para que possam retê-los*” [EE-Q5]; *“é uma forma de captação e retenção de talento*” [EF-Q5]).

Quanto às características dos Programas de *Trainees*, os *trainees* referem que estes possuem um processo de recrutamento diferenciado (*“o processo de recrutamento se calhar num Programa de Trainees não se baseia tanto num conhecimento técnico e média mas sim em soft skills*” [EA-Q5]; *“recrutamento à escala global, com a possibilidade de quem não estivesse em Portugal pudesse realizar todas as etapas do recrutamento online*” [EF-Q5]), rotação de áreas ([EC;F-Q5]), fornecem formação ([ED;F-Q5]) e experiência internacional [EC-Q5].

A perceção que os *trainees* têm acerca dos objetivos dos Programas de *Trainees* é de que as empresas implementam-nos com o objetivo de atrair jovens talentos (*“é uma forma de dar essa atratividade a pessoas recém-mestradas*” [EA-Q6]; *“forma que têm de atrair os melhores*” [EC-Q6]; *“são atrativos para os estudantes e as empresas querem estar presentes neste mercado*” [ED-Q6]; *“buscar aqueles que eles acham que são os melhores candidatos e os melhores do mercado*” [EE-Q5]), formar e desenvolver esses talentos (*“desenvolvimento que a empresa pode dar à carreira*” [EA-Q6]; *“formá-los”(...) “metê-los logo com a cultura e valores da empresa*” [EE-Q6]; *“investir na formação acelerada dessas pessoas*” [EF-Q5]); reter talento (*“retê-los de modo a terem bons profissionais desde logo*” [EE-Q6]; e dar notoriedade às empresas (*“é uma forma também diferenciadora (...) empresas têm de ser apelativas*” [EA-Q6]; *“melhora a notoriedade da empresa, principalmente como empregadora (...) melhora a maneira como são vistos a nível de employer branding*” [EC-Q6]).

### **3.1.4.3. Condições de admissão ao Programa de *Trainees***

Ao candidatarem-se ao Programa de *Trainees*, a maioria dos *trainees* possuíam mestrado finalizado, à exceção de dois dos *trainees* entrevistados que ainda se encontravam a finalizar a tese e que referiram que este não era considerado um fator eliminatório ([EC; E-Q7]). Relativamente à área de formação dos *trainees*, estes possuíam formação ao nível do mestrado em gestão ([EB; F-Q7]), marketing ([EC; E-Q7]), economia [EA-Q7] e engenharia relacionada com a área da energia [ED-Q7] e realizaram o curso académico em universidades como o ISCTE [EB; C; E; F-Q7]), o Instituto Superior Técnico [ED-Q7], a Universidade de Coimbra [EA-Q7] e a Universidade Católica [EB-Q7], sendo que todos finalizaram o respetivo grau académico com média igual ou superior a 14 valores.

Em relação à experiência profissional, apenas dois dos *trainees* entrevistados não possuíam experiência ([ED; E-Q8]), enquanto que os restantes já haviam realizado estágios de curta duração ou estágios de verão ([EA; B; C; F-Q8]) e um deles também já possuía um estágio de 9 meses [EA-Q8]. Dos seis *trainees* entrevistados, apenas dois não possuíam experiência internacional ([EA-Q8]; [EC-Q2]), sendo que dos restantes, dois já tinham feito Erasmus ([ED; E-Q8]), um já tinha feito voluntariado na África do Sul [EB-Q8] e outro já tinha realizado *summer school* na Eslovénia [EF-Q8].

Para serem admitidos ao Programa, os *trainees* passaram por um conjunto de fases ao longo do processo de recrutamento e seleção. Cada *trainee* passou por cinco fases que embora não sendo iguais para todos os *trainees* entrevistados, foram consensuais em termos de técnicas utilizadas. Após

a primeira fase, de triagem curricular, os *trainees* realizaram testes psicotécnicos ou testes de aptidão *online* ([EA; B; D-Q10]; [EF-Q5]) à exceção de dois *trainees* que primeiramente tiveram uma entrevista telefónica [EC-Q10] e uma vídeo apresentação [EE-Q10]. Os restantes *trainees* apenas realizaram as entrevistas telefónicas ou *vídeo interviews* após a realização dos testes.

Finalizadas estas fases, todos os *trainees* tiveram um *assessment day* que envolveu a realização de dinâmicas de grupo ([EA; B; C; D; E; F-Q10]) e posteriormente realizaram as entrevistas finais, geralmente realizadas com o Responsável da área ao qual o *trainee* ficará alocado e com o Diretor ou outra pessoa do Departamento de Recursos Humanos ([EA; B; C; D; E; F-Q10]), sendo que apenas um dos *trainees* também realizou uma entrevista com a empresa de recrutamento parceira [EA-Q10].

Relativamente ao perfil de competências requerido para os *trainees*, todos os *trainees* entrevistados referem que são essencialmente avaliadas as competências não técnicas, ou seja, as *soft skills*, nomeadamente competências ao nível do relacionamento interpessoal [EB-Q11], trabalho em equipa [EC-Q11], capacidade de comunicação ([EB;C;D-Q11]), capacidade de liderança ([EC;F-Q11]), capacidade de inovação, empreendedorismo, resolução de problemas e organização [EE-Q9], capacidade de gestão de conflitos [EF-Q11] e capacidade de adaptação ([EA;C-Q11]; [EE-Q9]).

A avaliação das competências dos *trainees* foi realizada ao longo do processo de recrutamento e seleção através dos testes psicotécnicos ([EA;F-Q11]; [EE-Q12]) nos quais eram avaliados os conhecimentos mais específicos tais como raciocínio verbal, lógico, numérico e inglês [EF-Q11], através das dinâmicas de grupo realizadas no *assessment day* que avaliaram tanto as *soft* como as *hard skills* (“as dinâmicas foi muito foi muito trabalho de grupo, de responder a exercícios e apresentação” [EA-Q11]; “fizemos um pitch, fizemos uma group dynamic, fizemos um teste de inglês, fizemos uma apresentação de um business case” [EB-Q11]; “a dinâmica foi mesmo um exercício, foi um caso de marketing” (...) “dinâmica típica de chegar a acordo” [EC-Q11]; “provas de grupo: business case, simulação de uma reunião em que cada elemento em sala tinha diferentes interesses e tinha de defendê-los perante as restantes pessoas e um peddy paper” [EF-Q11] e através das entrevistas que avaliaram exclusivamente as *soft skills* ([EB;C;E;F-Q11]).

#### **3.1.4.4. Processo de Desenvolvimento dos *trainees***

O processo de desenvolvimento dos *trainees* iniciou-se logo após entrada na empresa, sendo que dos seis *trainees* apenas um não passou por nenhum programa de acolhimento e integração, sendo este realizado no seu local de trabalho [EC-Q13]. Dos restantes *trainees*, todos passaram por um programa de acolhimento e integração específico, com períodos de duração diferentes tendo em conta as empresas onde realizaram o Programa (“apenas 10 dias de apresentação da empresa e de todas as áreas” [EA-Q17]; “*induction days*, foi-nos apresentado diretores de várias áreas (...) acho que foram para aí uns 7 diretores, foram fazer uma espécie de uma apresentação, explicar-nos a área, explicar-nos também a cultura da (empresa) durante dois dias” [EB-Q13]; “nós vamos 1 mês para as lojas e para os call centres (...) ficas a conhecer a base do negócio” [EB-Q5], “*integração de 15 dias junto com o grupo de trainees antes de ser incorporado com a área de negócio*” [ED-Q13], “*primeira semana tive um bocadinho a falar com toda a gente da estrutura (...) para ter uma ideia do negócio e das áreas envolventes*” [EE-Q13]; “os primeiros dias de acolhimento, 2 dias, foram passados numa barragem

*onde nos foram lançados desafios com o objetivo de nos conhecermos uns aos outros e quebrar o gelo”; “os primeiros três meses foram destinados ao acolhimento (...) divididos em grupos com o intuito de resolver business cases lançados pelas diferentes áreas da organização” [EF-Q13]).*

Após a passagem pelo processo de acolhimento e integração, os *trainees* são alocados à área onde irão desempenhar inicialmente as suas funções, área que foi previamente identificada pela empresa após o processo de seleção e tendo em conta as preferências dos *trainees* ([EA; B; D; E;F-Q14]), à exceção de um dos *trainees* que teve a possibilidade de escolher as áreas pelas quais gostaria de passar [EC-Q14].

Relativamente às práticas de formação e desenvolvimento, a maioria dos *trainees* refere que a formação é realizada maioritariamente *on-the-job*, sendo que apenas um dos *trainees* teve um mês de formação técnica intensa [EA-Q17] e dois dos seis *trainees* tiveram formação sobre certas competências que a empresa considerava que o *trainee* deveria adquirir ou melhorar ([EA; F-Q17]). Os restantes *trainees* apenas passaram pelos programas de formação que a empresa costuma fornecer aos novos colaboradores ([EB; C; D-Q17]) e apenas um dos *trainees* realizou todas as formações *on-the-job*.

Em termos de desenvolvimento, todos os *trainees* passaram por várias áreas de negócio da empresa, à exceção de um dos *trainees* que referiu que o seu Programa não possui rotatividade de áreas (*“poderá haver rotação se houver necessidade, mas não está implícito no Programa”* [EE-Q17]). A quantidade e duração das rotações que os *trainees* realizaram variam consoante a empresa onde realizaram o Programa, podendo variar entre 2 e 4 rotações (*“logística, depois marketing, depois tive no escritório de vendas na Inglaterra, escritório de vendas na Holanda, agora logística florestal”* [EA-Q17]); *“supostamente tens direito a uma rotação de 3 meses mas eu não fiz a minha e nem sei se alguma vez vou fazer”* [EB-Q17]; *“há 3 job rotations, por isso eu tive nas vendas, fui ao marketing, tive na comunicação, e recursos humanos”* [ED-Q17]; *“passamos por 3 áreas ao todo. Recursos Humanos foi a minha primeira área de janeiro a julho. Agora estou em Espanha a realizar a minha segunda rotação na área de atenção ao cliente, de julho a dezembro”* [EF-Q15]; *“inicialmente fiquei numa unidade de produção”* [ED-Q14] *“passei também na área de distribuição”* [ED-Q15]).

Em relação às práticas de acompanhamento dos *trainees*, estas também variam de acordo com a empresa onde os *trainees* realizaram o Programa, destacando-se apenas um dos *trainees* que referiu não ter recebido qualquer tipo de acompanhamento [EB-Q5]. No caso de dois dos *trainees* o acompanhamento foi realizado através do mentor e tutor/orientador (*“tive sempre acompanhamento ao longo do Programa pelo mentor e pelo orientador”* [EA-Q16]; *“é-nos atribuído um mentor e um tutor (...) o mentor é alguém que nos acompanha ao longo de todo o programa sendo este um diretor de uma área relacionada com a nossa formação (...) funciona mais como um conselheiro (...) o tutor é a pessoa que está responsável por nós na rotação e aquele que nos define os KPI's e no fim nos avalia”* [EF-Q16]), enquanto que no caso dos restantes *trainees* este foi realizado através da realização de reuniões periódicas com os recursos humanos ([EC;D-Q16]; [EE-Q13]) e através do *feedback* das chefias ([EC-Q15]; [EE-Q16]).

Todos os *trainees* foram avaliados ao longo de todo o Programa, sendo esta avaliação realizada com base nos projetos que tiveram de desenvolver em cada área por onde passaram e com base nos

objetivos previamente definidos para cada *trainee* (“foi-me sempre dado projetos com objetivos específicos” [EA-Q18]; “tinha 5 objetivos (...) foi definido por eles, manager e diretor da área, os dois em conjunto” [EB-Q18]; “tive oportunidade também de ter projetos meus” [EC-Q15]; “tive KPI’s em cada área por onde passei e eram definidos quando eu chegava à área, por mútuo acordo entre mim e o meu tutor” [ED-Q18]; “deram-nos um projeto” [EE-Q13]; “os KPI’s são definidos no início de cada rotação e correspondem basicamente à qualidade e timing de entrega dos outputs que apresentei (...) estive envolvida em dois projetos diferentes” [EF-Q18]). Dos seis *trainees*, apenas um foi avaliado de forma formal por parte do tutor, consoante as métricas definidas para cada objetivo (“foram definidos 2 KPI’s com pesos relativos em termos globais, numa escala de avaliação entre 0 e 120” [EF-Q18]), sendo que os restantes foram avaliados de forma informal através do *feedback* fornecido nas reuniões de *follow up* realizadas com o tutor da área ou com os Recursos Humanos ([EB;C;D-Q18]; [EE-Q13]), à exceção de um *trainee* que refere não ter conhecimento de como é que é realizada a sua avaliação após a apresentação dos seus projetos [EA-Q18].

#### **3.1.4.5. Condições de saída dos *trainees***

Ao realizarem o Programa de *Trainees*, os *trainees* referem ter adquirido competências tanto técnicas (“pequenas técnicas, excell, power point” [EB-Q19]; “desenvolvimento de projetos (...) conhecimento (...) metodologia de trabalho” [EE-Q19]; “técnicas de apresentação (...) conhecimentos em ferramentas Office (...) conhecimentos nesta área” [EF-Q19] como *soft skills*, tais como: competências analíticas [EA-Q19]; capacidade de adaptação ([EA;C-Q19]); abertura à mudança [EA-Q19]; capacidade de trabalhar em equipa ([EC;D-Q19]); capacidade de estabelecer uma rede de contactos (*networking*) ([EB;C-Q19]; capacidade de liderança [EC-Q19]; iniciativa [ED-Q19]; sentido de responsabilidade [ED-Q19]; capacidade de planeamento [EF-Q19] e capacidade de gestão de tempo [EF-Q19].

Dos seis *trainees* entrevistados, três dos que já finalizaram o Programa ficaram integrados na empresa ([EC-Q20]; [ED; E-Q22]) sendo que dos restantes que ainda não finalizaram, dois deles já sabem que irão ficar integrados após terminarem o Programa (“nós já estamos efetivos, vai haver é uma emenda de contrato” [EA-Q22]; “seis meses depois do Programa já estás integrada na empresa” [EB-Q21]).

Quanto aos fatores que levaram à retenção dos *trainees* na empresa após o Programa, estes referem que tal se deveu ao desempenho que demonstraram ao longo do Programa (“o trabalho que desenvolvi ao longo dos dois anos (...) acho que tenho conseguido sempre cumprir com os objetivos” [EA-Q21]; “o meu desempenho nas tarefas que me foram propostas” [ED-Q21]; “viram a minha evolução” [EE-Q21]), ao facto de se terem enquadrado bem na empresa ([EB;C-Q21]) bem como ao facto de possuírem certas características individuais que levaram a empresa a querer retê-los (“a minha criatividade, a minha proatividade, o meu espírito crítico (...) questiono tudo” [EC-Q21]; “a capacidade de melhorar (...) viram que tinha potencial e fácil aprendizagem com os conteúdos que me foram dando” [EE-Q21]).

As condições de integração dos *trainees* na empresa após a realização do Programa de *Trainees* são idênticas em termos de vínculo laboral, sendo que a maioria passa a realizar um contrato sem termo ([EA; B; C; D; F-Q22]) à exceção de um único *trainee* que celebrou um contrato a termo de 6 meses com possibilidade de renovação até 18 meses [EE-Q22]. Em termos de categoria profissional, esta

mantém-se igual à função que estavam a desempenhar antes de terminarem o Programa (*“a função é category manager, é na logística”* [EA-Q21]; *“marketing analyst”* [EB-Q23]; *“assinei o contrato e três meses depois fui promovido para liderar uma equipa”* [EC-Q21]; *“área de pricing de gás da empresa”* [ED-Q23]), sendo que apenas o Trainee E mudou de função e de área (*“técnico de recursos humanos (...) não havia possibilidade em marketing”* [EE-Q23]).

Quanto aos resultados dos Programas de Trainees para os trainees, todos referem que estes se traduzem na quantidade de benefícios que adquiriram ao realizarem o Programa, nomeadamente: uma maior visão do negócio ([EA;C-Q19];[EE;F-Q25]), um rápido desenvolvimento e aquisição de competências (*“poder e capacidade negocial”* [EA-Q24]; *“dá-te logo imensas responsabilidades”* [EB-Q5]; *“desenvolves-te muito rápido, assim que saís da faculdade é uma aceleradora”* [EC-Q3]; *“permitiu-me também liderar”* [EC-Q19]; *“consigo de facto desenvolver competências (...) não só profissionais mas também pessoais”* [EF-Q26]), a criação de uma boa rede de contactos ([EA;C;E;F-Q25]), uma maior segurança na aquisição e manutenção do primeiro emprego (*“entras e és considerado já um trabalhador da empresa, traz imensa segurança (...) dá-te logo uma posição tua”* [EB-Q5]; *“vêem-te com alguma longevidade cá dentro (...) apostam em ti”* [EB-Q24]; *“a integração (...) querem principalmente que tu fiques na empresa e por isso já te dão as ferramentas e o conhecimento”* [EE-Q25]), uma remuneração elevada ([EB;C;D;F-Q5]) e a realização de uma experiência internacional ([EB;C;F-Q5]).

Em termos de diferenciação face às outras formas de entrada nas empresas, ou seja, aos estágios, os trainees referem que os Programas de Trainees são melhores em termos de desenvolvimento, aquisição de responsabilidades e autonomia nas funções que desempenham (*“como estagiário o trabalho é mais simples mas é maior, se calhar não é tanto para pensar”* [EA-Q19]; *“quando és estagiário (...) a possibilidade de teres autonomia para tomares as decisões que achas que são melhores está dependente de pelo menos convenceres a pessoa mais direta”* [EA-Q24]; *“o estágio é uma coisa não estruturada”* [EC-Q24]; *“investem mais em ti num Programa de Trainees do que num estágio, dão-te mais responsabilidades e projetos”* [EE-Q24]), em termos de conhecimento da empresa (*“num Programa de Trainees ficas a conhecer a empresa toda que é uma coisa que uma pessoa que entra para um estágio não vai ter oportunidade em principio”* [EC-Q25]; *“num estágio dão-te o conhecimento mas quando dás por ti já estás a acabar”* [EE-Q24]), e em termos de retenção na empresa (*“tens coisas mesmo tuas que num estágio ou não tens tempo ou não te querem dar porque sabem que tu depois vais sair da empresa”* [EB-Q24]; *“o problema dos estágios é que tu estás dependente das oportunidades que surgirem naquele momento, das necessidades da empresa naquele momento”* [ED-Q24]; *“empresas olham para um trainee com a ideia de que vão retê-los (...) um estagiário está lá aquele tempo mas depois a ideia é de que vai sair”* [EE-Q24]; *“no estágio a possibilidade de ficar efetiva não existia”* [EF-Q24]). Outros fatores diferenciadores face aos estágios são também a possibilidade de fazer rotação de áreas ([EB-Q25]; [EE-Q24]), de ter uma experiência internacional [EC-Q25] e de usufruir de uma remuneração superior [ED-Q24].

Relativamente aos pontos fracos ou áreas de melhoria que os Programas de Trainees carecem, são várias as opiniões que cada trainee possui em relação aos pontos a melhorar uma vez que estes são provenientes de empresas diferentes. No entanto, as áreas de melhoria que os trainees mais

identificaram estão relacionadas com as práticas de desenvolvimento, mais especificamente com a formação (*“se calhar escolhermos as nossas próprias formações, só as áreas é que escolhem”*; *“haver formações mais específicas”*; *“apostar um bocadinho na formação”* [EA;B;D-Q27] e com a rotação de áreas (*“experimentar áreas diferentes”*; *“não seria mau de todo passares por mais do que uma unidade de negócio”* [EB;D-Q27]) e com as práticas de acompanhamento e avaliação dos *trainees* uma vez que dos seis *trainees*, três referiram ter pouco ou nenhum acompanhamento ao longo do Programa (*“um maior acompanhamento, que não existe”*; *“a questão do mentorship era uma coisa que faltava”* [EB;C-Q27]; *“poderia haver mais acompanhamento e mais feedback ao longo do Programa”* [EE.Q16]) que poderá estar relacionado com a ausência de uma avaliação formal e estruturada (*“acho que podia haver muito mais avaliação, mais pormenorizada e com competências a melhorar”* [EA-Q18]; *“estruturar mais a questão dos objetivos”*; *“maior transparência durante o Programa”* [EC;D-Q27]).

## Capítulo IV - Discussão dos Resultados

Após análise detalhada da perspectiva das empresas e dos *trainees* participantes, o presente capítulo será realizado com o objetivo de discutir os principais resultados associados à investigação através da interpretação das duas perspectivas anteriormente analisadas em relação aos Programas de *Trainees* e do confronto com a revisão de literatura, desta forma respondendo às quatro perguntas de pesquisa previamente definidas.

### 4.1. Caracterização dos Programas de *Trainees*

Não se identificando uma definição clara na literatura em relação ao conceito de Programa de *Trainees*, o presente estudo possibilitou verificar que tanto as empresas como os *trainees* têm uma visão idêntica sobre a sua definição. As três empresas referem tratar-se de uma prática de atração de talento, mas a EDP e a *The Navigator Company* acrescentam tratar-se também de uma ferramenta de gestão de talento de caráter multidimensional uma vez que engloba tanto o recrutamento como a formação e desenvolvimento de recursos humanos, sendo também definido por estas como sendo uma prática de *employer branding* da empresa. Tal vai de encontro à perspectiva dos *trainees*, uma vez que a maioria refere tratar-se de uma plataforma de aceleração de carreira que engloba tanto o recrutamento e seleção como a formação e desenvolvimento pessoal, bem como tratar-se de uma prática de atração e retenção de talento.

Estas interpretações vão de encontro às demonstradas no estudo de Woollard (2010) no qual o autor supracitado refere que as empresas atribuem significados diferentes à gestão de talentos, podendo designá-la como uma ampla gama de atividades de Recursos Humanos relacionadas com a atração, seleção, desenvolvimento e retenção dos melhores trabalhadores ou associá-la ao uso de estratégias de aprendizagem e desenvolvimento e planeamento e sucessão de carreira dos trabalhadores.

#### 4.1.1. Objetivos dos Programas de *Trainees*

Relativamente ao principal objetivo dos Programas de *Trainees*, tanto as empresas como os *trainees* referem ser a atração, desenvolvimento e retenção de jovens com elevado potencial que tragam valor acrescentado às empresas, o que vai de encontro à opinião de Secarã (2016) de que os Programas de *Trainees* são concebidos para acelerar as competências críticas para o crescimento pessoal e profissional do *trainee*. Adicionalmente, alguns *trainees* também referem que um dos objetivos das empresas ao realizarem este tipo de Programas é diferenciarem-se perante as restantes e desta forma melhorarem a sua notoriedade perante o segmento jovem, vindo reforçar a ideia de que os Programas de *Trainees* também podem ser considerados uma prática de *employer branding* das empresas.

#### 4.1.2. Características dos Programas de *Trainees*

Quanto às características dos Programas de *Trainees*, estas são idênticas em termos de público-alvo a atingir, que as três empresas identificaram como sendo jovens finalistas de mestrado, o que vai de encontro ao exposto pela maioria dos *trainees* uma vez que estes já haviam finalizado o mestrado antes de entrarem no Programa, à exceção de dois dos *trainees* que ainda se encontravam a finalizar a tese.

Para além disso, existem outras características similares entre os Programas analisados que se encontram na tabela em baixo, nomeadamente:

Tabela 4.1. *Caraterísticas dos Programas de Trainees*

Empresas	Duração Bianual	Processo de Recrutamento e Seleção rigoroso	Rotação de áreas	Mobilidade Internacional
Vodafone	√	√	√	X
EDP	√	√	√	√
The Navigator Company	√	√	√	√
<b>TRAINEES</b>				
Trainee A	√	√	√	√
Trainee B	√	√	√	X
Trainee C	√	√	√	√
Trainee D	√	√	√	√
Trainee E	X	√	X	X
Trainee F	√	√	√	√

Legenda: (√) presente; (x) ausente

Tendo em conta as características acima mencionadas, verificou-se que a única característica em comum entre os Programas de *Trainees* analisados é o processo de recrutamento e seleção rigoroso, que se deve muito em parte ao facto de as empresas geralmente recrutarem em massa para este tipo de Programas. O número de candidatos admitidos ao Programa varia de empresa para empresa, sendo que no caso da Vodafone são geralmente recrutados 20 candidatos, na EDP o suposto é recrutarem pelo menos 25 candidatos e na *The Navigator Company* varia de acordo com as necessidades da empresa, sendo que nas últimas edições foram recrutados 10 e 15 candidatos, respetivamente. Em relação à duração dos Programas de *Trainees*, esta também é idêntica em quase todas as empresas, à exceção do Programa da empresa do *Trainee E* que tem uma duração de nove meses. Para além disso, verificou-se que a rotação de áreas é uma característica presente em quase todos os Programas de *Trainees*, sendo que apenas um dos *trainees* referiu não ser uma prática comum ao seu Programa. Por último, verificou-se que a mobilidade internacional é a característica menos comum entre os Programas, embora esteja presente na maioria dos Programas de *Trainees* analisados.

Em síntese, ao verificar que tanto as empresas como os *trainees* possuem uma perceção idêntica em relação aos Programas de *Trainees* que vai de encontro ao exposto por Woolard (2010) no seu estudo referente à gestão de talentos, foi possível perceber que o conceito de Programa de *Trainees* pode ser definido como sendo uma prática de gestão de talentos das empresas uma vez que engloba uma série de características que permitem enquadrá-lo nesta área.

A atração, desenvolvimento e retenção de jovens talentos são os objetivos mencionados para a realização de Programas de *Trainees*, o que vai de encontro ao exposto por Secarã (2016) em relação ao facto dos Programas de *Trainees* terem como objetivo o desenvolvimento de competências. No entanto, não se identificou na literatura nenhuma associação ao facto deste tipo de Programas estar relacionado com a atração e retenção de talentos embora tanto as empresas como os *trainees* o

refiram. Ao analisar as características dos Programas de *Trainees*, verificou-se que estas são idênticas em quase todos os participantes, ou seja, pressupõem uma duração de dois anos, um processo de recrutamento e seleção rigoroso, a existência de rotação de áreas e a existência de mobilidade internacional. No entanto, no caso de um dos *trainees*, verificou-se que o seu Programa não possuía as características anteriormente mencionadas, possuindo apenas um processo de recrutamento e seleção mais rigoroso, o que leva ao levantamento de uma questão pertinente: Quais são as características que permitem identificar que estamos perante um Programa de *Trainees*? Neste caso em particular, será suficiente referir que o *trainee* realizou um Programa de *Trainees* por apenas ter realizado um processo de recrutamento e seleção mais rigoroso?

#### **4.2. Condições de admissão dos candidatos aos Programas de *Trainees***

As condições de admissão dos *trainees* ao Programa referem-se a todo o percurso pelo qual os candidatos tiveram de passar até serem selecionados para o Programa, que está relacionado tanto com o processo de Recrutamento e Seleção como com as características que os candidatos possuíam e que lhes permitiram ser selecionados.

##### **4.2.1. Práticas de recrutamento e seleção dos candidatos**

Todos os *trainees* referem ter obtido conhecimento sobre os Programas de *Trainees* existentes em Portugal através do *feedback* de pessoas que já os tinham realizado mas sobretudo através das feiras de emprego ou *career forums* existentes nas universidades, vindo comprovar o exposto na literatura de que um dos métodos de recrutamento de recém-graduados mais privilegiados pelas empresas é o recrutamento através das visitas às faculdades nas quais as empresas fazem a divulgação das oportunidades existentes (Branine, 2008).

Segundo Saifalislam, Osman & AlQudah (2014) para que as empresas consigam atrair a quantidade e qualidade adequada de candidatos é necessário conduzir eficazmente o processo de recrutamento e seleção, o que no caso dos Programas de *Trainees* se verifica na quantidade de fases pelas quais os candidatos têm de passar até serem selecionados. Tanto as empresas como os *trainees* referiram ter realizado cinco fases de recrutamento e seleção, divididas em: triagem curricular; entrevistas telefónicas ou *vídeo interviews*; testes *online*, i.e., testes psicométricos ou de aptidão; *assessment day* e entrevistas finais realizadas com os Diretores das áreas às quais os *trainees* ficarão alocados e com o Departamento de Recursos Humanos. Todas as fases são de cariz eliminatório e visam avaliar os requisitos e as competências dos candidatos ao Programa de *Trainees*.

##### **4.2.2. Critérios de seleção dos candidatos**

Em relação aos requisitos de entrada no Programa de *Trainees*, tanto as empresas como a maioria dos *trainees* referem que o candidato deverá possuir mestrado, não sendo exigido nenhuma área de formação específica. No entanto, verificou-se que as áreas de formação mais privilegiadas para este tipo de Programas são as áreas de engenharia, gestão e economia (tal como refere a *The Navigator Company* e comprovado pelo facto de um dos *trainees* possuir formação em Economia, outro em engenharia e outros dois em gestão), bem como a área de marketing (área de formação de dois dos

*trainees* entrevistados). Embora também não seja um requisito obrigatório, verificou-se que a maioria das empresas valorizam candidatos provenientes de determinadas universidades consideradas de referência tais como ISCTE, ISEG, Universidade Nova, Universidade Católica, Instituto Superior Técnico, Universidade de Coimbra, Universidade do Minho e Universidade do Porto (EDP e *The Navigator Company*) estando em consonância com as universidades frequentadas pelos *trainees* analisados. No que concerne à média de finalização do curso, verificou-se que a maioria das empresas privilegiam candidatos com média acima dos 13 valores, podendo confirmar-se este facto uma vez que todos os *trainees* analisados finalizaram o mestrado com média igual ou superior a 14 valores. Relativamente à experiência profissional, verificou-se que esta não constitui um requisito obrigatório por parte das empresas, embora a realização prévia de estágios de verão ou de curta duração seja valorizada (dos seis *trainees* analisados, apenas dois não possuíam nenhuma experiência profissional). Em relação à experiência internacional, verificou-se que esta é uma característica muito valorizada pelas empresas uma vez que estas privilegiam candidatos que já tenham realizado experiências fora de Portugal, tais como *summer school*, *erasmus*, ou voluntariado internacional (dos seis *trainees* analisados, apenas dois não possuíam nenhuma experiência internacional).

#### **4.2.3. Competências elegíveis/ privilegiadas**

De acordo com Cook (2009), o processo de seleção consiste na avaliação de determinados atributos que os candidatos deverão possuir, tais como capacidades mentais; características físicas; traços de personalidade; conhecimentos específicos; interesses e valores; competências de trabalho específicas e competências sociais. No entanto, no caso dos Programas de *Trainees*, verificou-se que são mais avaliadas as *soft skills* do que propriamente as competências técnicas. Tanto as empresas como os *trainees* referiram que as competências mais privilegiadas e conseqüentemente mais avaliadas durante o processo de seleção são: capacidade de adaptação, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de comunicação, capacidade de liderança, capacidade de inovação, polivalência, abertura à mudança, orientação para os resultados, capacidade analítica, capacidade de antecipação da mudança e capacidade de planeamento e organização.

##### **4.2.3.1. Métodos de avaliação de competências**

Tendo em conta o rigor com que as empresas realizam o processo de seleção dos candidatos aos Programas de *Trainees*, verificou-se que estas recorrem a vários métodos para avaliarem as competências acima descritas. Kalugina & Shvydun (2014) dividem-nos em duas categorias, nomeadamente nos métodos de medição de conhecimentos, competências e capacidades (com base em testes) e nos métodos de avaliação da eficácia dos candidatos (com base em provas), o que vai de encontro aos métodos utilizados nos Programas de *Trainees* uma vez que tanto as empresas como os *trainees* referem que as competências são maioritariamente avaliadas através dos testes *online* e através das várias provas que os candidatos realizam no *assessment day*.

Relativamente aos testes *online*, que são testes psicométricos ou de aptidão realizados através da internet, tanto as empresas como os *trainees* referiram que estes têm por objetivo avaliar os conhecimentos dos candidatos em termos de raciocínio verbal, numérico, dedutivo e indutivo, inglês e

até mesmo a sua propensão para a criatividade vindo confirmar o exposto na literatura de que a internet é atualmente uma grande facilitadora do processo de seleção e avaliação dos candidatos (Cook, 2009). Quanto ao *assessment day*, verificou-se que este é realizado com o intuito de validar maioritariamente as competências *soft* anteriormente descritas, vindo confirmar o exposto por Cook (2009) de que o *assessment centre* permite avaliar dimensões relacionadas com a comunicação, conscientização e consideração pelos outros, liderança, capacidade de influência sobre os outros, planeamento e organização e resolução de problemas. As empresas referiram ter realizado vários tipos de provas durante o *assessment day* que os *trainees* confirmaram tratarem-se de dinâmicas de grupo, dinâmicas de análise de negócio, apresentações sobre eles próprios ou sobre um *business case* que tenham realizado e *peddy papers*, estando a sua maioria de acordo com o tipo de exercícios que é realizado num *assessment centre* (Cook, 2009).

Em suma, verificou-se que as condições de admissão dos candidatos são iguais para todos os Programas de *Trainees* e pressupõem uma série de práticas de recrutamento e seleção, rigorosas e exigentes, que se encontram fundamentadas na literatura. De acordo com Cook (2009) os motivos que levam as empresas a utilizar uma maior quantidade de métodos de seleção estão relacionados com o nível de competências que a função exige, com o facto do período de formação do candidato ser mais longo e com o facto da remuneração que este virá a auferir ser mais elevada, o que se verifica no caso dos Programas de *Trainees* uma vez que para além da sua maioria ter uma duração de pelo menos dois anos, com formação contínua *on-the-job* em áreas diferentes, os *trainees* deverão possuir um perfil de competências bastante específico para poderem ser selecionados e geralmente auferem de uma remuneração mais competitiva do que se entrarem de outra forma na empresa.

Os critérios de seleção anteriormente mencionados também permitiram tirar conclusões quanto à importância que a formação académica possui na seleção dos candidatos para este tipo de Programas, uma vez que tanto a média como a frequência em determinadas universidades consideradas de referência parecem ser critérios muito valorizados por parte das empresas, indo de encontro ao exposto na literatura de que o ensino superior possui um papel importante na preparação para a complexidade do trabalho (Branine, 2008). No entanto, dada a complexidade e exigência verificadas no processo de recrutamento e seleção, isto leva a questionar se os Programas de *Trainees* focam-se mais no desenvolvimento de competências ou na identificação de candidatos, neste caso recém graduados, que já possuam essas competências.

#### **4.3. Processo de desenvolvimento dos *trainees***

Segundo as empresas e os *trainees*, um dos objetivos dos Programas de *Trainees* é o desenvolvimento de jovens talentos, e para tal o Programa é dotado de práticas que são realizadas para esse fim. Tais práticas são implementadas logo após a entrada dos *trainees* na empresa e ao longo de todo o Programa e incluem o processo de socialização, acolhimento e integração dos mesmos.

#### 4.3.1. Práticas de acolhimento e integração

Tanto as empresas como a maioria dos *trainees* referiram ter realizado um programa de acolhimento específico, que embora diferente de empresa para empresa em termos de duração possui algumas práticas semelhantes. Estas práticas realizam-se na fase do *onboarding*, ou seja, na fase de entrada do *trainee* na empresa, as quais se encontram demonstradas na tabela abaixo.

Tabela 4.2. *Práticas de acolhimento dos Programas de Trainees.*

Empresas	Práticas de Acolhimento					
	Duração do acolhimento	Atividades de <i>team building</i>	Apresentação da empresa	Realização de projetos	Programas de formação	Acompanhamento do tutor
Vodafone	1 mês e 5 dias	√	√	√	X	X
EDP	3 meses	√	√	√	√	√
The Navigator Company	Não especificado	X	X	X	√	√
<b>Trainees</b>						
Trainee A	10 dias	X	√	X	√	√
Trainee B	1 mês e 2 dias	X	√	√	X	X
Trainee C	Não teve	X	X	X	X	X
Trainee D	15 dias	√	√	X	X	X
Trainee E	5 dias	X	√	X	X	X
Trainee F	3 meses	√	√	√	X	√

Legenda: (√) presente; (x) ausente

Apenas um dos *trainees* não realizou um programa de acolhimento estruturado, referindo ter sido logo integrado no seu local do trabalho. Dos restantes, todos passaram por um programa de acolhimento e integração estruturado pelas empresas e verificou-se que apenas existe uma prática comum a todos os Programas de *Trainees*, nomeadamente a apresentação da empresa, que pode ser realizada através de apresentações realizadas pelos Diretores das várias áreas existentes, através de visitas às várias áreas e estruturas da empresa, ou através de reuniões com os Diretores das áreas envolventes. Adicionalmente, a realização de atividades de *team building* entre os vários *trainees* e a realização de projetos nas várias áreas da empresa parecem ser práticas bastante comuns ao acolhimento dos *trainees*. Quanto à formação que é ministrada na fase de acolhimento, as empresas referem que são maioritariamente fornecidos conteúdos gerais sobre a empresa tais como informações sobre a utilização do portal institucional e sobre regras de segurança ou de preparação sobre certas competências ou ferramentas que o *trainee* terá de utilizar ao longo do Programa.

De acordo com as empresas e com os *trainees*, as práticas de acolhimento são realizadas com o intuito de fornecer conhecimento aos *trainees* sobre o negócio e cultura da empresa, desta forma contribuindo para a sua integração, tal como referido por Caetano e Vala (2007). O autor supracitado também menciona a importância de se nomear um tutor, mentor ou orientador ao *trainee* para acompanhá-lo nesta fase de integração, o que também acontece em alguns Programas de *Trainees* expostos na tabela anterior.

#### 4.3.1.1. Identificação da área de alocação dos *trainees*

Após a fase de acolhimento e integração do *trainee*, este é alocado à área onde irá desempenhar as suas funções na fase inicial do Programa de *Trainees*. A identificação das áreas de alocação dos *trainees* geralmente é realizada pelas empresas, sendo que os critérios que estas têm em conta nesta decisão são: a área de formação do *trainee*, a sua prestação no *assessment centre* que fornece indicações sobre o perfil dos *trainees* e sobre a área à qual ele mais se adequa, as expectativas e preferências dos *trainees* aferidas nas entrevistas e as oportunidades ou vagas disponíveis na empresa. Apenas um dos *trainees* teve a liberdade de poder escolher as áreas pelas quais gostaria de passar, no entanto a maioria refere ter sido alocado às áreas que mais gostaria, o que comprova que as empresas têm em conta as preferências dos *trainees* na decisão.

#### 4.3.2. Rotação de áreas

Embora possa ser considerada uma prática de desenvolvimento, verificou-se que nem todos os Programas de *Trainees* analisados possuem rotação de áreas. No entanto, a tabela abaixo indica que a grande maioria dos Programas possui esta característica e que as quantidades de rotações realizadas variam de empresa para empresa, podendo variar entre 2 a 4 rotações com possibilidade de uma dessas áreas ser realizada fora de Portugal.

Tabela 4.3. *Práticas de rotação e internacionalização dos Programas de Trainees*

Empresas	Quantidade de rotações	Áreas de rotação	Internacionalização
Vodafone	2	A designar	X
EDP	2 ou 3	A designar	√
The Navigator Company	3 ou 4	Industrial (mandatória) Financeira Comercial	√
Trainees			
Trainee A	4	Logística Marketing Vendas Logística florestal	√
Trainee B	2	Pós-venda Ainda não sabe	X
Trainee C	4	Vendas (mandatória) Marketing Comunicação Recursos Humanos	√
Trainee D	2	Produção Distribuição	√
Trainee E	Não faz	Marketing	X
Trainee F	3	Recursos Humanos Atenção ao cliente Ainda não sabe	√

Legenda: (√) presente; (x) ausente

De acordo com a tabela acima, apenas um dos *trainees* ficou permanentemente na mesma área ao longo de todo o Programa uma vez que a rotação de áreas não era uma característica inerente ao seu Programa de *Trainees*. Dos restantes, todos fizeram rotação de áreas e a maioria realizou uma dessas áreas fora de Portugal, o que indica que tanto a rotação de áreas como a mobilidade internacional são práticas de desenvolvimento presentes nos Programas de *Trainees*. Segundo as empresas e os *trainees*, estas práticas permitem o desenvolvimento dos *trainees* porque possibilitam a aquisição de várias competências, as *soft skills*, para além de fornecerem uma maior visibilidade e conhecimento do negócio, o que vai de encontro ao Nda e Fard (2013) de que o desenvolvimento consiste nas atividades que possibilitam a aquisição de novos conhecimentos e competências com vista ao crescimento.

#### 4.3.3. Formação

De acordo com Nascimento (2015), a formação permite o desenvolvimento pessoal e organizacional uma vez que é o processo de aquisição de competências que possibilita uma mudança no domínio cognitivo, afetivo e operacional. No que toca aos Programas de *Trainees*, verificou-se que todos possuem práticas de formação, embora estas ocorram maioritariamente *on the job*, sendo que os programas de formação estruturados são geralmente ministrados na fase de acolhimento e dizem respeito a *e-learning*s comuns a todos os novos colaboradores. Apenas a EDP e a *The Navigator Company* fornecem programas de formação específica aos *trainees* sobre determinadas competências que devem desenvolver, tais como técnicas de apresentação, de análise e de gestão e sobre ferramentas mais técnicas.

#### 4.3.4. Práticas de acompanhamento

Tanto as empresas como a maioria dos *trainees* referem que os *trainees* são constantemente acompanhados em todas as fases do Programa, tal como é possível verificar na tabela em baixo.

Tabela 4.4 Práticas de acompanhamento dos Programas de *Trainees*

Empresas	Intervenientes no acompanhamento	Práticas de acompanhamento
Vodafone	Recursos Humanos Chefia	Reuniões de <i>talent</i> ao fim de 8 meses Acompanhamento <i>on-the-job</i>
EDP	Recursos Humanos Tutor (Chefia de cada área) Mentor Buddy ( <i>ex-trainee</i> )	Reuniões periódicas Define os objetivos, avalia-os e acompanha <i>on-the-job</i> Reuniões de <i>mentoring</i> ao longo do Programa Integra o <i>trainee</i> na empresa e na cidade
The Navigator Company	Recursos Humanos Mentor Orientador (em cada área)	Participação nas reuniões de <i>mentoring</i> Reuniões de <i>mentoring</i> ao longo do Programa Acompanhamento <i>on-the-job</i>
Trainees		
Trainee A	Mentor Orientador	Reuniões de <i>mentoring</i> ao longo do Programa Acompanhamento <i>on-the-job</i>

Trainee B	Inexistente	Inexistente
Trainee C	Recursos Humanos Chefias	Reuniões periódicas Reuniões de <i>follow up</i>
Trainee D	Recursos Humanos	Reuniões periódicas
Trainee E	Recursos Humanos Chefias	Reuniões periódicas Acompanhamento <i>on-the-job</i>
Trainee F	Mentor Tutor (em cada área)	Reuniões de <i>mentoring</i> ao longo do Programa Define KPI's, avalia e acompanha <i>on-the-job</i>

À exceção de um dos *trainees* que referiu não ter qualquer acompanhamento ao longo do Programa, verificou-se que geralmente existe um acompanhamento constante ao longo dos Programas de *Trainees*, sendo este realizado maioritariamente pelos Recursos Humanos das empresas e pelas chefias ou tutores do *trainee* em cada área, estes últimos responsáveis por fornecer toda a formação *on-the-job*.

Adicionalmente, algumas empresas e *trainees* também referem fornecer/receber acompanhamento por parte do mentor, que é uma pessoa mais sénior da empresa, geralmente relacionada com a área de formação do *trainee*, que realiza reuniões de *mentoring* periódicas com o *trainee*. Estas reuniões são realizadas numa lógica de reflexão sobre o desenvolvimento pessoal e profissional do *trainee*, nas quais o mentor costuma fornecer conselhos sobre as direções que este deverá seguir para melhorar o seu percurso ao longo do Programa, vindo reforçar o exposto na literatura de que o *mentoring* pode estar associado ao desenvolvimento de carreira, ao suporte psicossocial e à definição de papéis na empresa (Laiho & Brandt, 2012).

Consequentemente, a identificação de necessidades de formação e desenvolvimento do *trainee* são geralmente identificadas através das reuniões realizadas com o tutor e com o mentor, nas quais são identificados os pontos fortes e as áreas de melhoria e discutidas em conjunto quais as ações de desenvolvimento futuras que o *trainee* deverá realizar para melhorar o seu desempenho. Na ausência de um mentor, as necessidades de formação são identificadas através das chefias da área em que o *trainee* se encontra a realizar funções ou por parte dos Recursos Humanos que acompanham o *trainee*.

#### 4.3.5. Práticas de avaliação

Relativamente às práticas de avaliação do desenvolvimento dos *trainees*, tanto as empresas como os *trainees* referem que estes são avaliados com base nos objetivos de performance que são definidos em cada área e com base nos projetos que cada *trainee* tem de desenvolver ao longo do Programa. No entanto, verificou-se que apenas a EDP realiza uma avaliação formal dos *trainees* assente em métricas que correspondem à qualidade e *timing* dos KPI's definidos para cada área, contrariamente às restantes empresas que apenas realizam reuniões de *feedback* com os *trainees* nas quais as chefias ou os Recursos Humanos comunicam o atingimento ou não dos objetivos, indo de encontro ao referido pela maioria dos *trainees* de que a avaliação dos seus objetivos e/ou projetos é realizada de forma informal.

Em síntese, verificou-se que os Programas de *Trainees* possuem práticas que vão ao encontro das práticas de desenvolvimento mencionadas na literatura, nomeadamente práticas de acolhimento e integração, práticas de formação e têm vindo a adotar o *mentoring* como uma estratégia de desenvolvimento pessoal e profissional (Caetano e Vala, 2007; Nascimento, 2015). Embora não esteja identificado na literatura o papel que a rotação de áreas possui no desenvolvimento pessoal e profissional, também se verificou que esta é uma prática bastante comum aos Programas de *Trainees* e que o facto de algumas empresas fornecerem a mobilidade internacional na rotação também potencia a aquisição e desenvolvimento de competências benéficas ao desenvolvimento, segundo o testemunho das empresas e *trainees* participantes. No entanto, é de realçar que alguns Programas de *Trainees* analisados não possuem todas as práticas anteriormente mencionadas, como é o caso do *Trainee C* que não passou por nenhum programa de acolhimento e integração e do *Trainee E* que não realizou rotação de áreas, para além da grande parte dos Programas não fornecerem formação específica aos *trainees*, mas apenas a que é realizada *on the job*. Adicionalmente, verificou-se que as práticas de acompanhamento dos *trainees* não são iguais entre todos os Programas, encontrando-se mesmo um caso em que um dos *trainees* refere não ter qualquer tipo de acompanhamento (*Trainee B*). Para além disso, embora surgindo em alguns casos como figura de suporte, verificou-se que os Recursos Humanos ainda estão muito presentes nesta fase, como é o caso do *Trainee D* que apenas recebeu acompanhamento por parte deste interveniente organizacional, o que leva a questionar a validade do seu processo de desenvolvimento uma vez que ao não ser acompanhado por uma chefia mais próxima (tutor ou mentor), tal poderá colocar em causa a identificação das competências que o *trainee* deverá adquirir ou desenvolver uma vez que o foco do acompanhamento poderá não ser o desenvolvimento mas sim a avaliação do *trainee*. Por último, verificou-se que as práticas de avaliação dos *trainees* são realizadas maioritariamente de forma informal, através de reuniões de feedback com as chefias ou com os Recursos Humanos nas quais são referidos o atingimento ou não dos objetivos definidos para cada *trainee*, encontrando-se apenas dois casos em que existem métricas definidas para a avaliação dos objetivos anteriormente mencionados. No entanto, verificou-se que em todos os casos, a avaliação é realizada com base no desempenho dos *trainees* nos projetos que teve de desenvolver e no cumprimento dos seus objetivos, não existindo nenhuma avaliação com foco na aquisição e desenvolvimento de competências, o que leva a crer que as práticas existentes nos Programas de *trainees* ainda não estão suficientemente de acordo com o objetivo de desenvolvimento dos *trainees*.

#### **4.4. Condições de saída dos *trainees* dos Programas**

As condições de saída dos *trainees* dos Programas referem-se ao estado pessoal e profissional dos mesmos ao finalizarem-no, que pode ser medido tendo em conta a verificação do seu desenvolvimento e através da integração ou não na empresa após a sua conclusão.

##### **4.4.1. Aquisição e desenvolvimento de competências**

Relativamente ao estado pessoal dos *trainees*, todas as empresas analisadas referem que ao finalizarem o Programa os *trainees* terão desenvolvido capacidades e competências completamente transversais, bem como um conhecimento aprofundado do negócio, o que vai de encontro à perspetiva

dos *trainees* uma vez que todos referiram ter adquirido e desenvolvido competências essenciais, tanto relacionadas com o trabalho (ritmo, desenvolvimento de projetos, conhecimento do mercado, metodologia de trabalho), como competências técnicas (conhecimentos específicos das áreas e de ferramentas técnicas) e interpessoais (trabalho em equipa, *networking*, liderança, entre outras).

Tal facto permite confirmar o exposto por Narayan & Fukami (2010) de que os estágios são facilitadores da aquisição de competências que apenas são possíveis de adquirir em contexto laboral. No entanto, os *trainees* referem que existem algumas diferenças entre os estágios e os Programas de *Trainees* que estão relacionadas maioritariamente com o facto destes últimos possibilitarem um maior desenvolvimento de competências, uma vez que possuem mais responsabilidades e mais autonomia para tomar decisões do que nos estágios.

De acordo com os *trainees* que já haviam realizado previamente um estágio, todos referem que os Programas de *Trainees* por serem mais estruturados permitem um desenvolvimento muito mais rápido e um conhecimento muito mais aprofundado da empresa, que se deve ao facto de possuírem determinadas características inexistentes nos estágios, tais como: uma duração superior e rotação de áreas.

#### **4.4.2. Integração na empresa**

Outro fator diferenciador face aos estágios é a integração na empresa. Enquanto no caso dos estágios existe uma duração pré-definida e sem garantia de continuidade, estando os estagiários dependentes das oportunidades existentes na empresa naquele momento para que possam ficar integrados (Maertz, Stoeberl e Marks, 2014), no caso dos Programas de *Trainees* isso não acontece uma vez que um dos seus objetivos é a integração na empresa. De acordo com as empresas analisadas, os *trainees* são integrados nos quadros quando ainda estão a frequentar o Programa, pelo que quando este termina o vínculo laboral mantém-se o mesmo. Tal é possível confirmar através dos *trainees* deste estudo, uma vez que todos os que já terminaram o Programa ficaram integrados na empresa, e dos que ainda estão a finalizar, a maioria já se encontra integrada nos quadros a celebrar um contrato sem termo, à exceção de um único caso em que um dos *trainees* após finalizar o Programa celebrou um contrato a termo com possibilidade de renovação.

##### **4.4.2.1. Critérios de integração**

Relativamente aos fatores que levam as empresas a querer reter os *trainees*, verificou-se que estes estão relacionados com o desempenho que demonstraram ao longo do Programa, indo de encontro às opiniões demonstradas pelos *trainees* de que foi o bom desempenho nas tarefas propostas, o cumprimento dos objetivos e a evolução demonstrada ao longo do Programa que lhes permitiu ficar integrados na empresa.

Secarã (2016) refere que os Programas de jovens talentos permitem adequar os perfis pessoais e profissionais às exigências específicas das tarefas, o que comprova o exposto pelas empresas de que ao finalizarem o Programa estes se encontram aptos para desempenharem funções em várias áreas. De acordo com as empresas, os *trainees* tanto podem continuar na mesma área como podem ir para uma posição diferente ou para uma área diferente da que estavam a realizar nesse momento embora

se tenha verificado que a maioria dos *trainees* continuou a desempenhar a mesma função na mesma área, identificando-se apenas um caso em que o *trainee* mudou de área.

#### 4.4.3. Impacto dos Programas de *Trainees* nas empresas e *trainees*

A realização de Programas de *Trainees* tem um duplo impacto, nomeadamente para as empresas que os realizam e para os *trainees* participantes, o que é possível confirmar com base nos resultados identificados por ambas as partes na tabela abaixo.

Tabela 4.5. Resultados dos Programas de *Trainees*

<b>Empresas</b>	<b>Resultados do Programa</b>
Vodafone	Atração e retenção de talento
EDP	Atração e retenção de talento Entrada em mercados de recrutamento globais Maior competitividade a nível nacional e internacional Construção de uma força de trabalho mais global
The Navigator Company	Atração e retenção de talento Maior dinamismo na empresa Maior notoriedade da empresa
<b>Trainees</b>	
Trainee A	Maior conhecimento do negócio e da empresa Criação de uma boa rede de contactos Aquisição e desenvolvimento de competências
Trainee B	Maior segurança no trabalho Remuneração elevada Maior reconhecimento por parte da empresa
Trainee C	Desenvolvimento rápido Maior conhecimento do negócio e da empresa a nível nacional e internacional Remuneração elevada
Trainee D	Remuneração elevada Maior reconhecimento por parte da empresa
Trainee E	Maior conhecimento do negócio e da empresa Criação de uma boa rede de contactos Maior reconhecimento por parte da empresa
Trainee F	Maior conhecimento do negócio e da empresa a nível nacional e internacional Desenvolvimento rápido Criação de uma boa rede de contactos Remuneração elevada

Ao analisar a tabela acima verificou-se que os Programas de *Trainees* têm um impacto positivo para ambas as partes interessadas.

Segundo King (2015), alguns dos indicadores que permitem medir a eficácia de um sistema de gestão de talentos são o envolvimento dos trabalhadores na empresa, a retenção, o acesso a mercados de talentos externos e o preenchimento de papéis de sucessão chave. Com base nestes indicadores

verificou-se que os Programas de *Trainees* trazem valor às empresas uma vez que de facto possibilita atrair e reter jovens talentos e criar uma força de trabalho inovadora e dinâmica, tornando-as mais competitivas no mercado, tal como referido pelas empresas analisadas.

Neste sentido, é possível confirmar a visão de King (2015) de que a identificação e gestão de um segmento de força de trabalho diferenciado, neste caso de jovens talentos, podem contribuir para o desempenho futuro da empresa. No entanto, também parecem contribuir para o desempenho futuro dos *trainees*, uma vez que são vários os benefícios que estes referiram ter adquirido com a realização dos Programas, tanto pessoais como profissionais, nomeadamente: a aquisição e desenvolvimento de competências que lhes possibilitaram crescer pessoal e profissionalmente, a aquisição de conhecimento específico sobre o negócio que lhes permitiu adquirir uma visão mais global da empresa, a estabilidade e segurança devido à integração na empresa após o Programa e ao facto de receberem uma remuneração mais elevada em comparação com os estágios ou outras posições júnior.

#### **4.4.3.1. Pontos a melhorar**

Embora se tenha verificado que os Programas de *Trainees* têm um impacto positivo para as empresas e para os *trainees*, identificaram-se algumas lacunas nas práticas que compõem o processo de desenvolvimento. Tais lacunas foram identificadas pelos *trainees* ao analisar-se a sua satisfação com o Programa, e estão relacionadas maioritariamente com o facto de ainda existirem Programas de *Trainees* que fornecem pouca formação, que não possuem rotação de áreas nem mobilidade internacional, que não fornecem *mentoring* no acompanhamento e que não realizam uma avaliação estruturada e formal do *trainee*.

Segundo Garavan e Morley (1997) existem evidências que sugerem que os graduados podem experimentar certas frustrações neste tipo de Programas que podem estar associadas ao processo de socialização. Tendo em conta que o processo de socialização é realizado ao longo de todo o Programa, verifica-se a importância que a implementação de certas práticas de acompanhamento e desenvolvimento possuem na satisfação dos *trainees* e na criação do contrato psicológico, pelo que a gestão de expectativas num Programa de *Trainees* é fundamental para mantê-los motivados.

Em suma, ao identificar-se as condições de saída dos *trainees* do Programa pôde-se concluir que estas vão de encontro aos objetivos dos Programas que, segundo Secarã (2016) estão relacionados com a aceleração e desenvolvimento de competências críticas para o crescimento pessoal e profissional. Ambas as perspetivas analisadas são congruentes no que toca à aquisição e desenvolvimento de competências que os Programas de *Trainees* proporcionam, estando também de acordo em relação ao facto de estes possibilitarem a integração na empresa após a sua realização. De facto, verificou-se que todos os *trainees* analisados ficaram integrados após realizarem o Programa, o que vai de encontro aos objetivos de integração das empresas, que segundo estas é de 100%. No entanto, ao analisar os critérios de integração dos *trainees* verificou-se que os fatores que levam à sua integração na empresa estão relacionados maioritariamente com o desempenho que demonstraram ao longo do Programa, o que leva a crer que embora o objetivo de integração seja de 100%, na prática isso poderá não se verificar se as empresas identificarem que o desempenho dos *trainees* não correspondeu às

expetativas desejadas. Tal facto poderá ter impacto nos resultados dos Programas de *Trainees* para as empresas em termos da retenção de talentos e dos custos gastos com o recrutamento e seleção e formação, mas ao identificar-se as lacunas existentes nas práticas de acompanhamento e desenvolvimento de alguns Programas verificou-se que o desempenho dos *trainees* poderá estar condicionado pela ausência ou ineficácia destas. Neste sentido, cabe à empresa otimizar o processo de desenvolvimento do *trainee* de modo a garantir a sua integração, desta forma garantindo que o Programa de *Trainees* fornece bons resultados tanto para a empresa como para os *trainees*.

## Capítulo V – Conclusões

Ao longo da dissertação foi estudada a perspetiva das empresas e dos *trainees* em relação aos Programas de *Trainees*, e para tal foram analisados aspetos relacionados com a caracterização dos Programas, com as condições de admissão dos candidatos aos Programas e com as condições de saída dos *trainees* dos Programas, focando também aspetos relacionados com as práticas inerentes ao processo de desenvolvimento dos *trainees*.

Neste sentido, a amostra deste estudo consistiu em três empresas que realizam Programas de *Trainees* em Portugal e em seis *trainees* que já realizaram ou encontram-se a realizar um Programa de *Trainees*. Tratando-se de um estudo exploratório de base qualitativa importa referir que o principal objetivo não é a generalização das conclusões para o universo dos Programas de *Trainees* em Portugal, mas sim obter um conhecimento mais aprofundado e detalhado sobre o objeto de estudo.

### 5.1. Principais Conclusões

O presente estudo contribuiu para compreender a perceção que as empresas e os *trainees* têm em relação aos Programas de *Trainees*, bem como para perceber o impacto que estes têm para ambas as partes analisadas. Para além disso, a análise de várias dimensões relacionadas com o processo de desenvolvimento dos *trainees*, desde a entrada à saída dos Programas, permitiu compreender quais são as práticas mais comuns a este tipo de Programas e qual a sua relação com a gestão de talentos das empresas.

Embora a literatura ainda seja ambígua no que concerne às práticas associadas à gestão de talentos, existem evidências que estas são direcionadas aos indivíduos identificados como “potenciais elevados” (Woollard, 2010). De forma a perceber em que consiste os Programas de *Trainees* e se estes se encontram relacionados com a gestão de talentos das empresas, considerou-se pertinente questionar ambas as partes analisadas no estudo sobre os principais objetivos dos Programas e verificou-se que estas possuem uma perceção idêntica em relação aos mesmos, referindo tratar-se de uma prática de gestão de talentos que visa a atração, desenvolvimento e retenção de recém-graduados considerados potenciais elevados para as empresas, podendo também ser considerado uma prática de *employer branding* das empresas. Assim, verificou-se que as características distintivas deste tipo de Programas é o facto de terem uma longa duração, geralmente de dois anos; serem direcionados a recém-graduados e possuírem um processo de recrutamento e seleção rigoroso, embora se tenha destacado que a maioria também possui características relacionadas com a rotação de áreas e com a mobilidade internacional.

Como anteriormente referido, os *trainees* passam por um processo de recrutamento e seleção bastante rigoroso até serem selecionados para os Programas, o que foi possível concluir através da análise das condições de admissão dos candidatos que também foi congruente entre ambas as perspetivas analisadas. Quanto ao recrutamento, verificou-se que este é realizado através da internet e das visitas que as empresas realizam às faculdades para divulgar o seu Programa de *Trainees* junto dos alunos, o que tem surtido um efeito benéfico na adesão dos recém-graduados a este tipo de Programas. Em relação ao processo de seleção, este consiste em cinco fases de carácter eliminatório, nas quais são

aplicados os seguintes métodos de seleção: triagem curricular, entrevistas telefônicas ou vídeo *interviews*, testes *online*, *assessment centre* e entrevistas individuais realizadas com os Recursos Humanos e com as áreas nas quais o candidato ficará alocado.

O presente estudo também permitiu concluir que os fatores que permitem a admissão dos candidatos aos Programas de *Trainees* estão relacionados com a qualidade da sua formação acadêmica e com o seu perfil de competências. Para se poderem candidatar a este tipo de Programas, a maioria das empresas privilegia candidatos que possuam mestrado em áreas como gestão, economia, engenharia ou *marketing*, de preferência realizado em universidades consideradas de referência pelas empresas; possuam uma média final de curso superior a treze valores; e possuam bons conhecimentos de inglês, sendo também valorizada a experiência internacional e a realização prévia de estágios de curta duração. Quanto ao perfil de competências requerido, verificou-se que as empresas dão mais importância às competências *soft* em detrimento das competências técnicas, sendo estas maioritariamente avaliadas através dos testes *online* e das várias provas realizadas no *assessment centre*, o que demonstra a importância que estes métodos de seleção detêm na identificação de talento. Na análise do processo de desenvolvimento dos *trainees* ao longo do Programa, mais especificamente das práticas que possibilitam a aquisição e desenvolvimento de competências concluiu-se que existem um conjunto de práticas inerentes aos Programas de *Trainees* que possibilitam o desenvolvimento dos *trainees*, nomeadamente: práticas de acolhimento e integração, práticas de formação e práticas de acompanhamento (Caetano e Vala, 2007; Nascimento, 2015).

No que diz respeito às práticas de acolhimento e integração, verificou-se que a maioria das empresas realizam programas de acolhimento destinados aos *trainees* com o objetivo de lhes apresentar a empresa, estando desta forma a contribuir para o seu desenvolvimento em termos de conhecimento do negócio e das áreas envolventes. Nesta fase de integração do *trainee*, algumas empresas também aproveitam para fornecer algumas formações básicas e técnicas sobre alguns procedimentos a ter na empresa que são comuns a todos os novos colaboradores, identificando-se poucos casos em que existem programas de formação específica para os *trainees* uma vez que esta é realizada maioritariamente *on-the-job*.

Após a realização do programa de acolhimento e integração, verificou-se que os *trainees* são alocados à área onde irão desempenhar funções, que foi previamente identificada pelos Recursos Humanos no *assessment centre* com base no seu desempenho nas provas realizadas e com base nas preferências identificadas pelos *trainees* em relação às áreas da empresa pelas quais gostaria de passar. Embora os *trainees* estejam dependentes da disponibilidade das áreas em poder recebê-los, verificou-se que a maioria ficou alocado às áreas de preferência o que permitiu concluir que as empresas têm em consideração as suas expectativas nesta decisão.

Relativamente à quantidade de rotações que os *trainees* realizam ao longo do Programa, verificou-se que estas variam de empresa para empresa, embora ainda existam Programas de *Trainees* que não possuam esta prática. No entanto, o presente estudo permitiu concluir que a realização de rotação de áreas contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional do *trainee* uma vez que possibilita a aquisição de diversas competências bem como um maior conhecimento do negócio, podendo também ser considerada uma prática de desenvolvimento. Neste sentido, também se concluiu que a mobilidade

internacional, período em que o *trainee* realiza uma das rotações fora de Portugal, constitui uma prática de desenvolvimento cada vez mais comum aos Programas de *Trainees* que não só lhes permite adquirir conhecimentos sobre as empresas nas outras geografias em que estas se encontram presentes, como também lhes permite adquirir uma série de competências benéficas ao seu futuro pessoal e profissional. Por último, verificou-se que as práticas de acompanhamento também estão relacionadas com o desenvolvimento dos *trainees* e que os principais intervenientes no processo são os Recursos Humanos e os tutores ou chefias dos *trainees* em cada área, os quais realizam reuniões periódicas no sentido de definir objetivos e propor ações de melhoria. Estas reuniões também são realizadas com o intuito de avaliar os *trainees* e fornecer-lhes *feedback* em relação ao atingimento ou não dos objetivos anteriormente definidos e ao desempenho demonstrado ao longo dos projetos que tiveram de realizar em cada área. Em alguns casos também já se verifica a existência de um mentor que acompanha o *trainee* em todas as fases do Programa, o qual realiza reuniões de *mentoring* periódicas no sentido de orientá-lo na definição da sua direção de carreira, atuando principalmente como figura de aconselhamento profissional.

Em relação às condições de saída dos *trainees* do Programa, que correspondeu à última dimensão de análise do estudo, ambas as partes referiram que estas se traduzem na aquisição e desenvolvimento de competências dos *trainees* e na sua integração na empresa após a realização do Programa, o que vai de encontro aos objetivos das empresas com a realização deste tipo de Programas em termos de atração, desenvolvimento e retenção de potenciais talentos. No entanto, verificou-se que os fatores que levam à retenção dos *trainees* estão relacionados com o desempenho demonstrado ao longo do Programa, o que permite fazer inferências em relação à importância que as práticas de desenvolvimento possuem nos resultados dos Programas de *Trainees* ainda que as empresas não tenham metodologias para mensuração e demonstração de evidência do desenvolvimento.

Nesta fase de análise também foi possível perceber que estes tipos de Programas diferem dos outros tipos de estágios e identificou-se que as suas principais características diferenciadoras estão relacionadas com o facto de serem mais estruturados, terem uma duração superior, possuírem rotação de áreas e possibilitarem a integração na empresa, sendo também mencionado o facto de enquanto *trainees* estes terem mais responsabilidade e autonomia nas suas funções do que enquanto estagiários.

Neste sentido, ao abordar ambas as perspetivas em relação aos Programas de *Trainees*, verificou-se que estes produzem um impacto positivo tanto nas empresas como nos *trainees*. Este impacto pôde ser medido através dos resultados identificados por ambas as partes, que no caso das empresas se verificam pelo facto de cumprirem os objetivos anteriormente mencionados, tornarem-nas mais competitivas no mercado, e fornecerem mais notoriedade à marca. No caso dos *trainees*, estão relacionados com o facto de lhes proporcionarem um desenvolvimento rápido tanto em termos de competências como de progressão na empresa e possibilitarem uma maior estabilidade laboral e financeira pelo facto de permitirem a integração na empresa e oferecerem uma remuneração mais competitiva em relação à que é oferecida no caso dos estágios.

No entanto, embora se tenha verificado que os resultados dos Programas de *Trainees* são maioritariamente positivos para ambas as partes, identificaram-se algumas lacunas existentes no

processo de desenvolvimento que podem condicionar os resultados anteriormente mencionados. Tais lacunas estão relacionadas com o facto de nem todos os Programas de *Trainees* fornecerem práticas essenciais ao desenvolvimento, tais como rotação de áreas, mobilidade internacional, formações específicas aos *trainees*, *mentoring* e até mesmo uma avaliação formal dos *trainees* com base na aquisição e desenvolvimento de competências e não no desempenho demonstrado.

Assim, conclui-se que o presente estudo permitiu realizar inferências sobre a importância que os Programas de *Trainees* têm tanto para as empresas como para os *trainees*, constituindo-se um contributo para a comunidade científica, académica e empresarial na medida em que fornece informações benéficas para todas as partes. Em relação à comunidade científica, não só permite enriquecer outros estudos realizados como fornece pistas para futura investigação na área. Em relação à comunidade académica, fornece informação relativa à sua função no desenvolvimento de competências dos alunos e sobre a importância que o ensino superior tem na preparação para a ingressão no mercado de trabalho. Por último, em relação à comunidade empresarial fornece pistas para a otimização dos Programas de *Trainees* e informação pertinente às empresas que estejam a ponderar realizar este tipo de Programas.

## **5.2. Limitações do estudo**

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa realizada com base em vários estudos de caso exploratórios, na qual foram utilizados apenas métodos de análise qualitativos, é possível identificar-se algumas limitações do presente estudo. Embora tenha sido desenvolvido um Protocolo de Estudo de Caso com o objetivo de colmatar as fraquezas de um estudo qualitativo (Yin, 2010), orientar o investigador ao longo do processo de pesquisa e permitir a replicabilidade do mesmo, a realização de uma análise qualitativa está sujeita à subjetividade da interpretação dos dados e à dificuldade de reprodução dos mesmos, constituindo uma das limitações deste estudo. No entanto, ao realizar a análise de conteúdo o investigador teve em conta todos os procedimentos a ter na garantia da validade e fidelidade do tratamento de informação (Vala, 1986), sendo realizada uma categorização por amostragem e posteriormente validada a sua codificação.

Outra limitação do estudo está relacionada com a insuficiência de literatura sobre os Programas de *Trainees*, uma vez que este ainda é um fenómeno relativamente recente nas empresas e consequentemente na comunidade científica.

Para além disso, o facto de se recorrer a uma amostragem por conveniência pode afetar a credibilidade e qualidade dos dados, uma vez que esta é considerada uma técnica menos robusta (Krippendorf, 2004) e pode limitar a generalização dos resultados.

## **5.3. Implicações do estudo**

A realização deste estudo permitiu fazer inferências em relação aos resultados analisados e por isso foram levantadas algumas questões que poderão fornecer pistas para investigação futura sobre os Programas de *Trainees*.

Em primeiro lugar, embora a realização do presente estudo possa ter contribuído para melhor compreender em que consiste os Programas de *Trainees* em Portugal, verificou-se que ainda existe

alguma ambiguidade na definição do conceito. Alguns *trainees* abordados referiram tratar-se de uma prática que se foca mais no recrutamento e seleção do que no desenvolvimento, e de facto verificou-se que existem Programas de *Trainees* que apenas possuem esta denominação por realizarem um processo de recrutamento e seleção mais rigoroso e não por possuírem características que potenciem o desenvolvimento dos *trainees*. Neste sentido, a realização de um estudo que permitisse sistematizar as características que fazem parte de um Programa de *Trainees* e que possibilitasse identificar que estamos perante um Programa deste tipo seria benéfico para mais facilmente compreender-se o seu conceito.

Em segundo lugar, a verificação da existência de Programas de *Trainees* que possuem lacunas no processo de desenvolvimento dos *trainees* relacionadas com a inexistência de determinadas práticas que poderão potenciar a aquisição e desenvolvimento de competências constituem uma pista de investigação futura. Neste sentido, a realização de um estudo que abordasse o impacto que determinadas práticas têm nos *trainees*, tais como a rotação de áreas, o *mentoring*, etc, seria pertinente para melhor entender como é que as empresas devem otimizar o processo de desenvolvimento dos *trainees* no Programa.

Em terceiro, verificou-se que a integração dos *trainees* na empresa após a realização do Programa é realizada com base no desempenho demonstrado ao longo do Programa e não com base no desenvolvimento de competências, o que constitui uma lacuna ao processo de avaliação dos *trainees*. Neste sentido, uma investigação aprofundada sobre a melhor forma de se proceder à avaliação do desenvolvimento dos *trainees* ou a criação de um modelo de avaliação de competências seria uma mais-valia para perceber os resultados que este tipo de Programas possuem na aquisição e desenvolvimento de competências, desta forma contribuindo para a otimização dos Programas de *Trainees*.

Para além do contributo para a comunidade científica, o estudo também contribui para as empresas na medida em que fornece pistas para a implementação e/ou melhoria de metodologias associadas ao recrutamento, formação e avaliação dos *trainees* que possibilitem uma melhor demonstração dos ganhos efetivos dos Programas de *Trainees*. Relativamente aos *trainees*, contribui para perceberem o que é que o mercado atualmente procura e como é que se podem posicionar perante este tipo de Programas.

## Fontes

*EDP Trainee Program.*, obtido em:

<https://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/recursos humanos/Pages/EDPTrainee.aspx>

Relatório Anual EDP (2016), obtido em:

[https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/relatorio\\_pt\\_com\\_extrato\\_ata.pdf](https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/relatorio_pt_com_extrato_ata.pdf)

Relatório e Contas EDP (2016), obtido em: Relatório Anual EDP (2016), obtido em:

[https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/relatorio\\_pt\\_com\\_extrato\\_ata.pdf](https://www.edp.com/sites/default/files/portal.com/documents/relatorio_pt_com_extrato_ata.pdf)

Vodafone Graduate Program, obtido em: <http://www.vodafone.pt/main/a+vodafone/pt/recrutamento/discover-graduates.html>

Relatório e Contas Vodafone (2016), obtido em:

<http://prologica.ipapercms.dk/Vodafone/RelatorioeContas/relatorio-e-contas-2016/>

The Navigator Company (2016), obtido em: <http://www.thenavigatorcompany.com/Pessoas/Trabalhar-na-Companhia/Bright-On-Programa-de-Recrutamento/Destinations>

Relatório e Contas The Navigator Company (2016), obtido em:

[http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo\\_site/storage/original/application/f7779c2a6231626b2b6b25586d79f4fc.pdf](http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/f7779c2a6231626b2b6b25586d79f4fc.pdf)

## Referências Bibliográficas

- Ahmed, Rakib (2015), "Employee Recruitment and Selection Procedures of NGOs in Bangladesh: A Study on BRAC", *Asian Business Review*, (Online), 2(1) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18034/abr.v2i1.311>
- Anderson, Valerie (2009), *Research Methods in Human Resource Management*, London, CIPD.
- Babbie, Earl (2010). *The practice of social research*. Belmont, CA, Wadsworth.
- Bibu, Nicolae; Munteanu, Anca-Ioana (2016), "The importance awarded to Human Resources and Human Resources Department in Companies from West Region of Romania", *Review of International Comparative Management*, (Online) 17(3) Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/6fcb3777df3b96d16e0f060e9129f9e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2028792>
- Botha, Melodi & Bignotti, Alex (2016), "Internships enhancing entrepreneurial intent and self-efficacy: Investigating tertiary-level entrepreneurship education programmes", *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, (Online) 8(1) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4102/sajesbm.v8i1.45>
- Branine, Mohamed (2008), "Graduate recruitment and selection in the UK", *Career Development International*, (Online), 13(6) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13620430810901660>
- Breaugh, James (2008), "Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research", *Human Resource Management Review*, (Online), 18(3) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Caetano, António & Vala, Jorge (2007), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora
- Carmo, Hermano & Ferreira, Manuela (1998), *Metodologia de Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*, Lisboa: Universidade Aberta.
- Cook, Mark (2009), *Personnel Selection: Adding Value Through People*, Chichester UK, John Wiley & Sons
- Cooper-Thomas, Helena; Anderson, Neil & Cash, Melanie (2011), "Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies", *Personnel Review*, (Online), 41(1) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/00483481211189938>
- Deadrick, Diana & Stone, Dianna (2014), "Human resource management: Past, present, and future", *Human Resource Management Review*, (Online), 24(3) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>
- Denzin, Norman, & Lincoln, Yvonna (2000), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, Sage.
- Fred, Masese; Kinange, Uttam (2016), "Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development", *Management and Economic Journal*, (Online), 5 Disponível em <http://docplayer.net/34811553-Effectiveness-of-e-recruitment-in-organization-development-masese-omete-fred-dr-uttam-m-kinange-senior-research-scholar.html>

- Garavan, Thomas & Morley, Michael (1997), "The socialization of high-potential graduates into the organization" *Journal of Managerial Psychology*, (Online), 12(2) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/02683949710164208>
- Godoy, Arilda (1995), "A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas", *Revista de Administração de Empresas*, (Online), 35(4) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901995000400008>
- Hernandez, Chona; Bell, Felisande; Dela Cruz, Van; Fadriquelan, Camille; Marcial, Given; Pateña, Annalie (2014), "Effectiveness of Airline Internship Program of Tourism Graduates: A Channel for Job Placement", *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, (Online), 1 (3) Disponível em: <http://research.lpubatangas.edu.ph/wp-content/uploads/2014/10/APJEAS-Effectiveness-of-Airline-Internship-Program-of-Tourism-Graduates.pdf>
- Kalugina, Ekaterina & Shvydun, Sergey (2014), "An Effective Personnel Selection Model", *Procedia Computer Science*, (Online), 31 Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2014.05.365>
- King, Karin A (2015), "Global talent management", *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, (Online), 3(3) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/jgm-02-2015-0002>
- Krippendorff, Klaus (2004), *Content analysis: An introduction to its methodology*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Kundu, Subhash; Rattan, Desh; Sheera, Ved Pal & Gahlawat, Neha (2015), "Recruitment and Selection Techniques used in Corporate Sector: A Comparative Study of Indian and Multinational Companies", *Journal of Organization and Human Behaviour*, (Online), 4(4). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21863/johb/2015.4.4.022>
- Laiho, Maarit & Brandt, Tiina (2012), "Views of HR specialists on formal mentoring: current situation and prospects for the future", *Career Development International*, (Online), 17(5) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13620431211269694>
- Lewis, Marianne W. & Grimes, Andrew I. (1999), "Metatriangulation: Building Theory From Multiple Paradigms", *Academy of Management Review*, (Online) 24(4) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1999.2553247>
- Maertz, Carl, Stoeberl, Philipp & Marks, Jill (2014), "Building successful internships: lessons from the research for interns, schools, and employers", *Career Development International*, (Online), 19(1) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/cdi-03-2013-0025>
- Meirinhos, Manuel & Osório António (2010), "O estudo de caso como estratégia de investigação em educação", *EduSer: revista de educação*. 2 (2) Disponível em: <https://www.eduser.ipb.pt/index.php/eduser/article/view/24/27>
- Narayanan, V.K., Oik, Paul & Fukami, Cynthia (2010), "Determinants of Internship Effectiveness: An Exploratory Model", *Academy of Management Learning & Education*, (Online) 9(1), Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2010.48661191>
- Nascimento, Generosa (2015), em Aristides Ferreira, Luis Martinez, Francisco Nunes & Henrique Duarte (Orgs), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, Lisboa, RH Editora

- Nda, Maimuna & Fard, Rashad (2013), "The impact of employee training and development on employee productivity", *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, (Online), 2(6) Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/260219097\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_EMPLOYEE\\_TRAINING\\_AND\\_DEVELOPMENT\\_ON\\_EMPLOYEE\\_PRODUCTIVITY](https://www.researchgate.net/publication/260219097_THE_IMPACT_OF_EMPLOYEE_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_ON_EMPLOYEE_PRODUCTIVITY)
- Pânzaru, Stelian (2016), "The Role of Human Resource Management in Integration of Staff in Organizations", *Review of General Management*, (Online), 23 (1) Disponível em:  
<https://vpn2.iscte.pt/+CSCO+10756767633A2F2F6A726F2E6F2E726F667062756266672E70627A++/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=8d0b00d8-3337-4c44-af73-56179c0b6c4e%40sessionmgr4009>
- Saifalislam, K. M., Osman, A & AlQudah, M.K (2014), "Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University", *IOSR Journal of Business and Management*, (Online) 16(5) Disponível em: <https://doi.org/10.9790/487x-16554346>
- Schuler, Randall & Jackson, Susan (2014), "Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, (Online), 1(1) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/joepp-01-2014-0003>
- Secară, Carmen (2016a), "Recruitment and Selection of Human Resources at EDP Group", *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 18(2) Disponível em: <https://vpn2.iscte.pt/+CSCO+10756767633A2F2F6A726F2E6F2E726F667062756266672E70627A++/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7aad0cd6-f43c-4f28-8c44-08df89548eb6%40sessionmgr102>
- Secară, Carmen (2016b), "Study of Human Resources Typology", *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 18(2) Disponível em: <https://vpn2.iscte.pt/+CSCO+10756767633A2F2F6A726F2E6F2E726F667062756266672E70627A++/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=8d0b00d8-3337-4c44-af73-56179c0b6c4e%40sessionmgr4009>
- Simosi, Maria (2010), "The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment", *Journal of Managerial Psychology*, (Online) 25 (3) Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683941011023758>
- Vala, Jorge (1986), *A análise de conteúdo*. em Augusto Silva & José Pinto (Orgs), *Metodologia das ciências sociais*, Porto, Afrontamento
- Vergara, Sylvia (2006), *Métodos de pesquisa em administração*, São Paulo, Atlas
- Woollard, Stuart (2010), "Managing talent across a global workforce", *Strategic HR Review*, (Online), 9(5), Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/14754391011064365>
- Wright, Patrick & McMahan, Gary (2011), "Exploring human capital: putting "human" back into strategic human resource management", *Human Resource Management Journal*, 21(2) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Yin, Robert K. (2010), *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman

Zhao, Hao & Liden, Robert (2011), "Internship: A recruitment and selection perspective", *Journal of Applied Psychology*, (Online) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/a0021295>

## Anexos

### Índice de Anexos

Anexo A – Programas de <i>Trainees</i> identificados em Portugal.....	70
Anexo B - Protocolo de Estudo de Caso.....	71
Anexo C - Carta de Apresentação e Pedido de Colaboração com o estudo.....	80
Anexo D – Carta de adesão ao estudo e permissão para a divulgação de dados.....	81
Anexo E – Grelha de estruturação da entrevista às empresas.....	82
Anexo F – Grelha de estruturação da entrevista aos <i>trainees</i> .....	83
Anexo G - Análise de conteúdo às empresas.....	85
Anexo H – Análise de Conteúdo aos <i>trainees</i> .....	93

## **Anexo A – Programas de *Trainees* existentes em Portugal.**

À data de pesquisa foram identificados os seguintes Programas de *Trainees* em Portugal:

<b>Empresa</b>	<b>Designação do Programa</b>	<b>Duração</b>
AKI	Academia de Trainees AKI	1 ano
ANA	Programa de Trainees ANA Aeroportos	1 ano
Andrade Gutierrez	Programa de Trainees Andrade Gutierrez	18 meses
Auchan	Graduate Program Auchan - Growing2gether	4 anos
Brisa	Brisa Trainee Program	1 ano
Central de Cervejas	Programa de Trainees Central de Cervejas e Bebidas	18 meses
CTT	Programa de Trainee CTT	18 meses
Dancake	Programa de Trainees Dan Cake	Não espec.
EDP	EDP Trainee Program	2 anos
Farfetch	Programa de Trainees Farfetch	1 ano
Fidelidade	Believe Fidelidade Trainee Program	1 ano
Galp Energia	Programa de Trainees Generation Galp	2 anos
Grupo AdP	Programa de Trainees Grupo AdP	Não espec.
Grupo E.T.E.	Programa Crescer	18 meses
Jerónimo Martins	Management Trainee Program	1 ano
José de Mello Saúde	Programa de Trainees + Talento	1 ano
Leroy Merlin	Programa de Trainees Leroy Merlin	1 ano
Lidl	Trainee Intenacional	2 anos
L'Oréal	Programa Trainee L'Oréal	1 ano
Luis Simões	Programa de Trainees Luis Simões	Não espec.
Mota-Engil	Programa Corporativo de Trainees start@ME.	1 ano
NOS	Programa de Trainees NOS Alfa	1 ano
Novabase	Novabase Academy	Não espec.
Novartis	Expedition Novartis	1 ano
OGMA	Programa de Trainees OGMA	1 ano
Portugal Telecom	Programa de Trainees PT	Não espec.
Quidgest	Programa de Trainees Quidgest	6 meses
REN	Programa de Trainees REN	1 ano
Sanofi	Talent Graduate Program	1 ano
Santander Totta	Programa de Top Training Santander Totta	1 ano
Secil	Programa de Trainees Secil	1 ano
Sonae	Programa Contacto	Não espec.
Sumol + Compal	Talent Seed – Programa de Trainees	1 ano
The Navigator Company	Programa de Trainees Bright On	2 anos
Unilever	Programa de Futuros Líderes	2 anos
Vodafone	Discover Graduates	2 anos
Volkswagen Autoeuropa	Programa de Trainees Volkswagen Autoeuropa	Não Espec.

## **Anexo B - Protocolo de Estudo de Caso**

### **1. Visão geral do estudo de caso**

#### **1.1 Assunto**

Compreender a percepção que as empresas e os *trainees* têm em relação aos Programas de *Trainees* e qual o impacto para ambas as partes.

#### **1.2 Título**

Programas de *Trainees* em Portugal: uma dupla perspetiva

#### **1.3 Suposições**

A quantidade de empresas que realizam Programas de *trainees* tem vindo a aumentar de ano para ano o que constitui um tema de bastante interesse para a comunidade científica bem como para a sociedade em geral. Até ao momento foram identificadas pelo autor 38 empresas nacionais e multinacionais que realizam Programas de *Trainees* em Portugal, no entanto verificou-se que a literatura ainda é muito ambígua no que concerne às motivações que as levam a realizar este tipo de Programas bem como em relação às vantagens e desvantagens do mesmo. Para além disso, ainda não existe uma definição clara na literatura do que é um Programa de *Trainees* e por isso podem ser feitas múltiplas interpretações relativamente aos seus objetivos e às suas características, que carecem de investigação aprofundada.

Tendo em conta o exposto acima, parece relevante e significativo explorar a perspetiva dos vários agentes envolvidos nos Programas de *Trainees*, aprofundando aspetos como:

1. Desenvolver e divulgar informações sobre o que são Programas de *Trainees* e qual a finalidade das empresas ao implementá-los;
2. Fornecer apoio às empresas que realizam Programas de *Trainees* e promover a otimização e melhoria do processo;
3. Estudar as áreas estratégicas que estão envolvidas na conceção e implementação dos Programas de *Trainees*;
4. Conhecer as características dos Programas de *Trainees* e as práticas de Recursos Humanos que estão envolvidas na sua implementação.

#### **1.4 Objetivos do estudo de caso**

Os principais objetivos deste estudo de caso são:

1. Perceber qual é a finalidade das empresas ao implementarem Programas de *Trainees* e identificar os principais objetivos do Programa; (Selecionar ou formar? Ou ambos?)
2. Identificar os ganhos percebidos dos Programas de *Trainees* tanto para as empresas como para os *trainees* participantes

### **1.5. Problema de pesquisa**

Identificar que valor é que os Programas de *Trainees* acrescentam às empresas e quais as vantagens de se realizar este tipo de Programas.

### **1.6. Questões de pesquisa**

De forma a alcançar os objetivos do estudo de caso, as questões de pesquisa às quais se pretende dar resposta são as seguintes:

1. Quais são os principais objetivos e características dos Programas de *Trainees*?
2. Quais são as condições de admissão dos candidatos aos Programas de *Trainees*?
3. Que práticas existentes nos Programas de *Trainees* permitem o desenvolvimento do *trainee*?
4. Quais são as condições de saída dos *trainees* após a realização do Programa de *Trainees*?

### **1.7. Proposições teóricas**

Ao desenvolver o estudo de caso, a literatura sobre a gestão e práticas de recursos humanos permitiu a identificação de vários conceitos teóricos importantes, nomeadamente:

#### I. Recursos Humanos

##### I.1. Gestão de Recursos Humanos

###### I.1.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

#### II. Recrutamento e Seleção

##### II.1. Recrutamento

##### II.2. Seleção

###### II.2.1. Competências

##### II.3. Recrutamento e Seleção de recém-graduados

#### III. Desenvolvimento

##### III.1. Acolhimento e integração

##### III.2. Formação

##### III.3. *Mentoring*

##### III.4. Avaliação

##### III.5. Resultados

#### IV. Gestão de Talentos

##### IV.1. Atração de Talentos

###### IV.1.1. Estágios

###### IV.1.2. Programas de *Trainees*

### **1.8. Estrutura do estudo exploratório – empresas e *trainees***

#### 1. Apresentação dos casos e síntese dos resultados – Referente ao Capítulo 5

##### 1.1. Perspetiva das empresas (para cada empresa)

###### 1.1.1. Caracterização da Empresa

###### 1.1.2. Caracterização do Programa de *Trainees*

###### 1.1.3. Condições de Admissão dos candidatos ao Programa

- 1.1.4. Processo de Desenvolvimento dos *Trainees*
- 1.1.5. Condições de saída dos *Trainees* do Programa
- 1.2. Perspetiva dos *trainees*
  - 1.2.1. Caracterização dos *Trainees* (para todos os *Trainees*)
  - 1.2.2. Motivações face à realização de Programas de *Trainees*
  - 1.2.3. Caracterização dos Programas de *Trainees*
  - 1.2.4. Condições de Admissão dos candidatos ao Programa
  - 1.2.5. Processo de Desenvolvimento dos *trainees*
  - 1.2.6. Condições de saída dos *Trainees* do Programa
- 2. Discussão dos resultados: cruzamento das perspetivas com base nas questões de pesquisa, confrontando com a literatura – referente ao Capítulo 5
- 3. Conclusões – referente ao Capítulo 6

### **1.9. Pessoal envolvido**

Investigador: Marisa Mendes

Supervisor: Professora Alzira Duarte

## **2. Procedimentos adotados na recolha de dados**

### **2.1. Aspetos metodológicos**

É uma dissertação que consiste num estudo exploratório de base qualitativa ancorado em 3 casos de empresas e 6 casos de *trainees* de origens diversas.

### **2.2 Critérios de seleção da amostra**

- Empresas que estejam a operar em Portugal e realizem Programas de *Trainees*;
- *Trainees* que já tenham finalizado ou que estejam a realizar um Programa de *Trainees* com as características acima identificadas.

### **2.3. Amostra**

As empresas que aceitaram colaborar e participar no presente estudo são: Vodafone, EDP e *The Navigator Company* e que cumpriram os critérios de seleção.

Os *trainees* que aceitaram colaborar no estudo serão identificados de forma anónima e são provenientes de empresas de setores de atividade distintos, que se encontram a realizar Programas de *Trainees* em Portugal.

### **2.4. Recolha de dados**

Após uma pesquisa intensiva sobre as empresas que realizam Programas de *Trainees* em Portugal e selecionada a amostra para o estudo, foi enviado um *email* para os Responsáveis pelo Programa de *Trainees* de cada empresa no sentido de lhes apresentar o tema e objetivo do presente estudo e pedir a sua colaboração no mesmo, que se encontra no Anexo C.

Seguidamente, deu-se início à primeira fase de recolha de dados que foi realizada através da aplicação de uma entrevista presencial semiestruturada ao Responsável (ou profissional por ele indicado) pelo Programa de *Trainees* de cada empresa. A data de cada entrevista foi agendada via *email* após resposta positiva por parte do entrevistado e conforme a disponibilidade do mesmo.

As entrevistas iniciaram-se com a entrega da Carta de adesão ao estudo e Permissão para a divulgação de dados, a qual foi assinada por casa Responsável (Anexo D). Posto isto, deu-se início à colocação das questões previamente definidas no guião de entrevista (Anexo E), que se encontravam estruturadas de acordo com as quatro dimensões de análise do estudo, nomeadamente: (1) Caracterização dos Programas de *Trainees*; (2) Condições de Admissão dos candidatos ao Programa de *Trainees*; (3) Processo de desenvolvimento do *trainee*; (4) Condições de saída do *trainee* do Programa.

A realização das entrevistas ao *trainee* de cada empresa em análise estava dependente da disponibilidade da empresa em divulgar o contacto do mesmo. Assim, finalizada a entrevista aos Responsáveis pelos Programas de *Trainees* de cada empresa, foi-lhes colocada a hipótese de realizar uma entrevista a um *trainee* escolhido aleatoriamente pelos mesmos de modo a fazer um cruzamento de informação sobre ambas as perspetivas em relação ao tema em estudo. Uma vez que nem todas as empresas concordaram em ceder o contacto de um *trainee*, foi realizada uma pesquisa via *LinkedIn* por parte do investigador de indivíduos que tivessem realizado ou estivessem a realizar um Programa de *Trainees* com as características identificadas neste estudo e, após identificação dos mesmos, foi lhes enviada uma proposta de colaboração no estudo, a qual continha o propósito e objetivos do mesmo. Dos indivíduos identificados e abordados, cinco concordaram realizar a entrevista, que foi realizada presencialmente numa data e local agendado de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado. Para tal, foi criado um guião de entrevista com questões organizadas de acordo com as seguintes dimensões de análise: (1) Motivações face à realização de Programas de *Trainees*; (2). Objetivos e características dos Programas de *Trainees*; (3) Condições de Admissão dos candidatos ao Programa; (4) Processo de Desenvolvimento do *Trainee*; e (5) Condições de saída do *Trainee* do Programa, que é possível encontrar no Anexo F.

## **2.5. Fontes de Recolha de Dados**

a) Fontes Primárias – os Responsáveis pelos Programas de *Trainees* ou pessoa indicada pelo mesmo e diretamente relacionada com os Programas de *Trainees* de cada empresa em análise; os indivíduos que já tenham realizado ou estejam a realizar o Programa de *Trainees* de uma empresa que realize Programas de *Trainees* com as características identificadas neste estudo.

b) Fontes Secundárias – *site* institucional de cada empresa em análise, documentos fornecidos pela empresa sobre os Programas de *Trainees* e artigos relacionados com o estudo.

## **2.6. Características das entrevistas - empresas**

### **2.6.1. Vodafone**

Nome do entrevistado: Diana Pinto

Habilitações: Licenciatura, Pós-Graduação e Mestrado em Relações Internacionais

Antiguidade na empresa: 17 anos

Função do entrevistado: *Talent & Resourcing Specialist e Employer Branding*

Principais responsabilidades: responsável pelo Segmento Jovem e pelos vários Programas (*Graduate Programmes*, Programas de estágios de Verão da empresa)

Data da Entrevista: 12 de maio de 2017

Local da entrevista: Sede da Vodafone na Av. D. João II, Lote 1.04.01, Parque das Nações 1998-017 Lisboa

### **2.6.2. EDP**

Nome do entrevistado: João Estanqueiro

Habilitações: Licenciatura e Mestrado em Psicologia das Organizações

Antiguidade na empresa: 11 meses

Função do Entrevistado: Técnico de Recursos Humanos

Principais responsabilidades: Função de suporte ao processo de recrutamento e até ao primeiro ciclo do Programa; responsável pela coordenação dos Programas de *Trainees* em parceria com a Diretora

Data da Entrevista: 15 de maio de 2017

Local da Entrevista: Sede da EDP na Av. 24 de Julho, 12 1249-300 Lisboa

### **2.6.3. The Navigator Company**

Nome do entrevistado: Susana Silva

Habilitações: Licenciatura em Sociologia do Trabalho

Antiguidade na empresa: 2 anos e meio

Função do Entrevistado: Responsável Corporativa de Recrutamento e Seleção

Principais responsabilidades: Gestão do projeto, definição de toda a metodologia de seleção dos Programas de *Trainees*, ponte com as empresas fornecedoras (entidades que nos ajudam a fazer todo o Programa, quer a nível logístico como a nível da avaliação), responsabilidade de acompanhar o processo de *mentoring*, a integração dos *trainees* desde a seleção até à alocação final

Data da Entrevista: 7 de junho de 2017

Local da Entrevista: Sede da *The Navigator Company* no Complexo Industrial de Setúbal, 55 2901-861 Setúbal

Nota: As entrevistas tiveram uma duração média de 35 minutos e no ato das mesmas foi assinada a carta de autorização de identificação da empresa e divulgação dos dados.

## **2.7. Características das Entrevistas - Trainees/Ex-Trainees**

### **2.7.1. Trainee A**

Função Atual do Entrevistado – Área da Logística – A finalizar o Programa de *Trainees* em outubro de 2017

Setor de Atividade da Empresa – Indústria

Data da Entrevista: 7 de junho de 2017

### **2.7.2. Trainee B**

Função Atual do Entrevistado: *Marketing Analyst* - A finalizar o Programa de *Trainees* em setembro de 2017

Setor de Atividade da Empresa: Telecomunicações

Data: 9 de junho de 2017

### **2.7.3. Trainee C**

Função Atual do Entrevistado – *Team Leader Trade Marketing*

Setor de Atividade da Empresa – Retalho

Data da Entrevista: 20 de junho de 2017

### **2.7.4. Trainee D**

Função Atual do Entrevistado – *Pricing* de Gás

Setor de Atividade da Empresa – Energia

Data da Entrevista: 21 de junho de 2017

### **2.7.5. Trainee E**

Função Atual do Entrevistado – Técnico de Recursos Humanos

Setor de Atividade da Empresa – Retalho

Data da Entrevista: 28 de junho de 2017

### **2.7.6. Trainee F**

Função Atual do Entrevistado – *Trainee* na área de atenção ao cliente

Setor de Atividade da Empresa – Energia

Data da Entrevista: 3 de julho de 2017

### 3. Conceitos Teóricos e definições

Conceitos Teóricos	Definição do Autor
Recursos Humanos	Grupo de pessoas vinculadas a uma organização que desempenham tarefas e atividades inerentes ao seu funcionamento.
Gestão de Recursos Humanos	Componente responsável por desenvolver, implementar e gerir as políticas e práticas de Recursos Humanos de uma organização.
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Alinhamento da gestão de recursos humanos com a gestão estratégica da organização.
Gestão de Talento	Conjunto de práticas que visam gerir os trabalhadores considerados potenciais elevados de uma Organização.
Atração de Talento	Conjunto de práticas que visam atrair candidatos com potencial elevado.
Recrutamento	Processo de procura de candidatos a vagas de emprego existentes.
Seleção	Processo de avaliação e identificação dos candidatos mais adequados às vagas de emprego existentes.
Técnicas de Recrutamento e Seleção	Práticas que visam atrair, avaliar e identificar candidatos.
Recrutamento e Seleção de Recém Graduados	Processo de procura e identificação de candidatos recém graduados, com pouca ou nenhuma experiência.
Competências	Conjunto de capacidades demonstradas pelo indivíduo que lhe permite ser selecionado e integrado numa organização.
Estágios	Experiência de trabalho de carácter temporário que visa dotar os recém graduados de competências possíveis de adquirir apenas em contexto laboral.
Programas de <i>Trainees</i>	Tipo de estágio de longa duração que visam a atração, seleção e retenção de recém-graduados considerados potenciais talentos.
Desenvolvimento	Conjunto de práticas inerentes aos Programas de <i>Trainees</i> que visam desenvolver as competências dos <i>trainees</i> .
Acolhimento e integração	Conjunto de práticas e atividades desenvolvidas pela organização no sentido de acolher e integrar os <i>trainees</i> .
Formação	Conjunto de práticas que visam dotar os <i>trainees</i> de conhecimento específico sobre o desempenho das suas funções.
Acompanhamento	Conjunto de práticas que visam orientar e guiar os <i>trainees</i> no desempenho das suas funções na empresa.
<i>Mentoring</i>	Prática de acompanhamento realizada por um profissional mais experiente da organização, o qual auxilia o <i>trainee</i> no seu desenvolvimento.
Avaliação	Prática que visa avaliar o desempenho dos <i>trainees</i> ao longo do Programa.
Retenção	Prática que visa integrar os <i>trainees</i> na empresa após a realização do Programa, tornando-os trabalhadores efetivos.
Resultados dos Programas	Vantagens e desvantagens da realização de Programas de <i>Trainees</i> percecionados pelas empresas e pelos <i>trainees</i> .

#### 4. Guião da Entrevista

Conforme mencionado no Capítulo 3 do presente estudo referente à Metodologia e procedimentos de recolha de dados, as entrevistas seguiram um formato semiestruturado e foram elaboradas tendo em conta os objetivos específicos do estudo definidos a partir das questões de pesquisa, de modo que o guião de entrevista realizado para as empresas e para os *trainees* seguem uma estrutura similar.

Neste sentido, o guião de entrevista realizado às empresas possui questões adjudicadas a cada objetivo específico/ dimensão de estudo, nomeadamente: 1- caracterização do Programa de *Trainees*; 2- Condições de admissão dos candidatos ao Programa; 3- Processo de Desenvolvimento do *trainee*; 4- Condições de Saída dos *trainees* do Programa (Anexo E). O mesmo acontece relativamente ao guião de entrevista realizado aos *trainees*, que segue a mesma estrutura que o das empresas, embora este possua mais uma dimensão à qual foram adicionadas questões, nomeadamente sobre as motivações face à realização do Programa de *Trainees* (Anexo F).

#### 5. Plano de contacto com as empresas e *trainees*

Data	Fase	Ação	Anexos
25 de Abril a 5 de Junho	1º Contacto com as empresas	Envio de um email com a apresentação do estudo e pedido de colaboração no mesmo.	Anexo C – Carta de apresentação e pedido de colaboração
4 de Maio a 4 de Junho	2º Contacto com as empresas	Agendamento de uma data para realização da entrevista	Realizado via <i>email</i>
12 de Maio a 8 de Junho	3º Condução das entrevistas às empresas	Recolha de dados através da realização da entrevista ao interlocutor de cada empresa.	Anexo D – Carta de adesão ao estudo e permissão para a divulgação dos dados Anexo E – Grelha de estruturação da entrevista às empresas
3 de Junho a 3 de Julho	1º Contacto com os <i>trainees</i>	Envio de mensagem via linkedin com a apresentação do estudo e pedido de colaboração com o mesmo.	Realizado via LinkedIn
5 de Junho a 5 de Julho	2º Contacto com os <i>trainees</i>	Agendamento de uma data para a realização das entrevistas	Realizado via LinkedIn
7 de Junho a 3 de Julho	Condução das entrevistas aos <i>trainees</i>	Recolha de dados através da realização da entrevista a cada <i>trainee</i> .	Anexo F – Grelha de estruturação da entrevista aos <i>trainees</i>
4 de Julho a 4 de Agosto	Análise das entrevistas	Realização da análise de conteúdo das entrevistas realizadas às empresas e aos <i>trainees</i>	Anexo G – Análise de conteúdo às empresas Anexo H – Análise de conteúdo aos <i>trainees</i>
4 de Agosto a 4 de Setembro	Síntese e Discussão dos resultados	Realização da síntese dos resultados das entrevistas realizadas às empresas e aos <i>trainees</i> e posterior discussão de ambas as perspetivas de acordo com as questões de pesquisa do estudo e com a revisão de literatura.	Capítulo 4 – Apresentação dos Casos e Síntese dos Resultados Capítulo 5 – Discussão dos Resultados

## 6. Análise de Dados

Após a realização da transcrição, na íntegra, de cada entrevista realizada às empresas e aos *trainees*, procedeu-se à identificação e alocação dos excertos respetivos a cada categoria definida *a priori* tendo em conta os objetivos do estudo e as dimensões de análise, que se encontra no Anexo E e F relativo à análise de conteúdo das empresas e dos *trainees*, respetivamente.

Com o objetivo de garantir a validade do estudo, a análise dos dados foi realizada com base em múltiplas fontes de evidência, desta forma realizando a triangulação, tal como demonstrado na tabela abaixo.

Dimensões de análise	Categorias de análise	Fontes
<b>1. Caracterização da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Setor de atividade;</li><li>- História;</li><li>- Serviços;</li><li>- Estrutura Organizacional;</li><li>- Objetivos estratégicos;</li><li>- Missão, Visão E Valores</li><li>- Desempenho Financeiro.</li></ul>	Site institucional; Documentação.
<b>2. Caracterização dos Programas de Trainees</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definição do Programa;</li><li>- Objetivos do Programa;</li><li>- Características do Programa.</li></ul>	Documentação; Site institucional; Entrevistas às empresas; Entrevistas aos <i>trainees</i> .
<b>3. Condições de admissão dos candidatos ao Programa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Práticas de Recrutamento e Seleção;</li><li>- Critérios de Seleção;</li><li>- Competências elegíveis/privilegiadas.</li></ul>	Entrevistas às empresas; Entrevistas aos <i>trainees</i> . Análise Documental
<b>4. Processo de Desenvolvimento do Trainee</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Práticas de acolhimento e integração do <i>trainee</i>;</li><li>- Práticas de desenvolvimento do <i>trainee</i>;</li><li>- Práticas de Acompanhamento e avaliação do desenvolvimento do <i>trainee</i>.</li></ul>	Entrevistas às empresas; Entrevistas aos <i>trainees</i> . Análise Documental
<b>5. Condições de saída dos candidatos do Programa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Perfil de competências à saída;</li><li>- Retenção dos <i>trainees</i>;</li><li>- Resultados dos Programas de <i>Trainees</i></li></ul>	Entrevistas às empresas; Entrevistas aos <i>trainees</i> .

## 7. Desenho do Estudo

Em relação ao conteúdo do estudo de exploratório, este será apresentado em dois capítulos diferentes do estudo. O primeiro, o Capítulo 4 – Apresentação dos casos e síntese dos resultados, conterá a apresentação e a síntese dos resultados de cada empresa participante no estudo (individualmente), bem como a apresentação e síntese dos resultados dos *trainees* participantes (em conjunto), estando ambos organizados de acordo com as dimensões de análise/ objetivos específicos do estudo.

Relativamente ao capítulo seguinte – Capítulo 5, este será relativo à discussão de resultados e será estruturado de acordo com as questões de pesquisa do estudo, no qual serão confrontadas as duas perspetivas de análise (empresas e *trainees*) comparando-as com a revisão de literatura previamente realizada.

## **Anexo C - Carta de Apresentação e Pedido de Colaboração**

Marisa Mendes Faria

ISCTE Business School – Escola de Ciências Sociais e Humanas

Avenida das Forças Armadas

1649-026 Lisboa

Assunto: Pedido de colaboração em Dissertação de Mestrado

Ex.mo(a) Sr(a). (Dirigido ao responsável pelo Programa de Trainees da Empresa),

Sou aluna do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos lecionado pela Escola de Ciências Sociais e Humanas do ISCTE, e de momento encontro-me a desenvolver a Dissertação de Mestrado, necessária à conclusão do mesmo.

Uma vez que os Recursos Humanos são considerados o maior ativo que as empresas podem possuir para conseguirem alcançar os seus objetivos organizacionais, é necessário dar especial atenção à forma como se seleciona e retém os talentos que permitem a eficácia das Organizações.

De facto, está provado que são imensos os custos de um mau recrutamento e seleção e é por isso que considero que os Programas de Trainees são uma excelente forma de minimizar esses custos pois acredito permitirem uma seleção rigorosa dos melhores candidatos que, aliada à forte componente de desenvolvimento e formação, potenciam o seu crescimento pessoal e profissional. Neste sentido, a minha dissertação de mestrado consiste num estudo multi-caso que tem como foco compreender qual o impacto que os Programas de Trainees têm tanto nas empresas como nos trainees em termos de aquisição e desenvolvimento de competências e, como tal, perceber se estes acrescentam valor para ambas as partes.

Para o efeito, seleccionei a (empresa) para o meu estudo dada a sua notoriedade e reconhecimento no mercado em Portugal e devido ao facto de realizarem Programas de Trainees com regularidade. Para tal, solicito a sua colaboração ou, em alternativa, a de outra pessoa por si indicada, para a realização de uma entrevista presencial sobre o tema em questão.

Aguardo atentiosamente uma resposta da sua parte de modo a agendar uma reunião numa data e local que lhe seja mais oportuno.

Consciente de que o seu tempo é valioso, agradeço desde já pela atenção despendida

**Mestranda:**

Marisa Mendes

Tlm. (+351) 96 276 17 51

[Marisamendes94@hotmail.com](mailto:Marisamendes94@hotmail.com)

**Orientadora da Tese:**

Professora Alzira Duarte,  
Assistente no ISCTE-IUL

## Anexo D – Carta de adesão ao estudo e permissão para a divulgação de dados

Exmo(a). Sr(a). \_\_\_\_\_

Foi convidado(a) a participar num projeto de investigação realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado de Marisa Mendes, mestranda do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos lecionado pela ISCTE Business School, Av. Das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa. Este projeto tem a orientação da Professora Alzira Duarte, Professora Assistente no ISCTE-IUL. A informação que se segue tem como objetivo apresentar-lhe o tema do projeto e auxiliá-lo(a) na tomada de decisão sobre a participação ou não no estudo.

O presente projeto tem como enfoque a compreensão do impacto que os Programas de *Trainees* têm nas empresas e nos *trainees* participantes e, tendo como intenção investigar este tema, selecionei a [empresa] para o efeito.

A entrevista será presencial e terá a duração aproximada de 1 hora, na qual ser-lhe-ão colocadas diversas questões com enfoque no Programa de *Trainees* da [empresa], nomeadamente sobre os objetivos e características do mesmo e as práticas que o compõem ao nível da admissão, formação e desenvolvimento, e retenção dos *trainees* na empresa. De forma a facilitar o tratamento da informação recolhida, a entrevista será gravada e transcrita na íntegra. Na condução da dissertação apenas serão utilizadas as unidades mais relevantes do discurso. Selecione com um “X” se: aceita a gravação da entrevista \_\_\_ ou não aceita \_\_\_.

Cumpridas todas as questões éticas e deontológicas adjacentes às características do presente estudo, considero que está salvaguardado qualquer risco a ele associado. Contudo, disponibilizo-me para facultar o texto final do presente estudo no que remete aos elementos descritos pela [empres], se assim for solicitado da vossa parte.

Gostaria de, ao longo da realização da dissertação, poder utilizar a designação da empresa, bem como o seu nome e cargo. No entanto, este não será um fator de exclusão da sua participação no estudo, podendo, desta forma, autorizar \_\_\_ ou não autorizar \_\_\_ a divulgação da designação da empresa, do seu nome e cargo (selecione com um “X” a opção pretendida). No caso de pretender manter a confidencialidade, poderá definir a forma como deseja ser referido, a título de exemplo, por “empresa X” ou “colaborador Y”, de modo a garantir um nível de anonimato mais satisfatório.

Caso o pretenda, ser-lhe-á facultada uma cópia do presente documento.

Compreendo a informação acima descrita e consinto voluntariamente em participar no projeto de investigação sobre a Avaliação do impacto dos Programas de *Trainees*.

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura do(a). Entrevistado(a): \_\_\_\_\_

Assinatura da Mestranda: \_\_\_\_\_

## Anexo E – Grelha de estruturação da entrevista às empresas

OBJETIVOS (Dimensões)	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Categorias)	QUESTÕES
<b>1. Caracterização dos Programas de Trainees</b>	1.1. Objetivos e características gerais dos Programas de <i>Trainees</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há quanto tempo realizam Programas de <i>Trainees</i> em Portugal? Quantas edições já foram realizadas?</li> <li>2. Quais são os principais objetivos da empresa ao realizar o Programa de <i>Trainee</i>?</li> <li>3. Na vossa perspetiva como define esta prática? (é uma ferramenta de formação seleção divulgação...?)</li> <li>4. Quais são os objetivos específicos do Programa e qual é o seu público-alvo?</li> <li>5. Como é que avaliam os programas?</li> <li>6. Houve alguma mudança na conceção dos Programas de <i>Trainees</i> desde a sua primeira edição até agora?</li> <li>7. Em que é que este tipo de Programas se diferenciam das outras formas de recrutamento e seleção?</li> </ol>
<b>2. Condições de admissão dos candidatos ao Programa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Práticas de recrutamento e seleção dos candidatos aos Programas de <i>Trainees</i></li> <li>2.2 Critérios de seleção</li> <li>2.3 Competências/características elegíveis/privilegiadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Existe um número definido à priori de candidatos a serem admitidos em cada programa? Quantos são?</li> <li>9. Em média, quantas candidaturas costumam receber para os Programas de <i>Trainees</i>?</li> <li>10. Para se candidatarem ao Programa de <i>Trainees</i> da empresa, os candidatos deverão possuir formação em que áreas?</li> <li>11. Após a candidatura, quais são os critérios que têm em conta na seleção dos candidatos? (ex. Grau académico, experiência profissional, experiência internacional, atividades extracurriculares, idade, localização geográfica). A média de licenciatura/mestrado do candidato é um fator de seleção muito importante? Qual deverá ser o valor mínimo?</li> <li>12. Têm preferência por candidatos provenientes de determinadas universidades? Quais? Porquê?</li> <li>13. O candidato passa por quantas fases até ser selecionado?</li> <li>14. Qual é o perfil de competências que o candidato deverá possuir para ser selecionado?</li> <li>15. Indique-me cinco competências/caraterísticas que sejam cruciais para a admissão do candidato ao Programa de <i>Trainee</i>.</li> <li>16. Como é que é avaliado esse perfil de competências? (Que técnicas são utilizadas para o efeito?)</li> </ol>
<b>3. Processo de Desenvolvimento do Trainee</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Fatores de integração dos <i>trainees</i></li> <li>3.2 Práticas de formação e desenvolvimento dos <i>trainees</i> (ou Programas de <i>Trainees</i>)</li> <li>3.3 Acompanhamento e avaliação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Como é que é feita a integração dos <i>trainees</i> na empresa? (Existe algum procedimento específico de acolhimento do <i>trainee</i>?)</li> <li>18. Como é que é feita a identificação da área à qual o <i>trainee</i> deverá ficar alocado?</li> <li>19. O <i>trainee</i> ficará sempre alocado à área inicial, ou passará por outras áreas? Que áreas? Todos os <i>trainees</i> passam por essas áreas?</li> <li>20. Como é que é feito o acompanhamento do <i>trainee</i> ao longo de todo o Programa?</li> <li>21. Como é que são identificadas as necessidades de desenvolvimento ou formação do <i>trainee</i>?</li> <li>22. Existem programas específicos de formação para os <i>trainees</i> ou estes ocorrem apenas <i>on-the-job</i>?</li> <li>23. Os <i>trainees</i> têm objetivos de produtividade? Se sim, como por exemplo? Como é que estes são avaliados?</li> </ol>
<b>4. Condições de saída dos trainees</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Competências à saída</li> <li>4.2 Processo de avaliação</li> <li>4.3 Turnover e retenção de talentos</li> <li>4.4 Benefícios e custos de implementação dos Programas de <i>Trainees</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>24. Terminado o Programa, que competências os <i>trainees</i> deverão ter adquirido/ desenvolvido?</li> <li>25. Como é que a empresa identifica se o <i>trainee</i> adquiriu ou não essas competências? (como avalia)</li> <li>26. A empresa costuma reter os <i>trainees</i> após o Programa? Quais são os critérios de retenção?</li> <li>27. Em média, quantos <i>trainees</i> ficam integrados na empresa após terminarem o Programa?</li> <li>28. Geralmente, que tipo de contrato é realizado entre a empresa e o <i>trainee</i> se este for integrado na empresa?</li> <li>29. Após a conclusão do Programa, os <i>trainees</i> são alocados a que tipo de posições na empresa? É possível que desempenhem funções de chefia?</li> <li>30. Considera que os Programas de <i>Trainees</i> permitem a aquisição e desenvolvimento de competências dos <i>trainees</i>?</li> <li>31. Assim sendo, considera que esta ferramenta é mais útil em relação ao recrutamento e seleção ou à formação e desenvolvimento de talentos?</li> <li>32. Por último, considera que os Programas de <i>Trainees</i> trazem valor acrescentado à empresa? Porquê?</li> </ol>

## Anexo F – Grelha de estruturação da entrevista aos *trainees*

OBJETIVOS (Dimensões)	OBJETIVOS. ESPECÍFICOS (Categorias)	QUESTÕES
<b>1. Motivações face à realização de Programas de <i>Trainees</i></b>	1.1. Expetativas face aos Programas de <i>Trainees</i>	1. Como é que tiveste conhecimento do Programa de <i>Trainees</i> em que participas/ participaste? 2. Por que motivo decidiste candidatar-te ao Programa de <i>Trainees</i> ? (Remuneração, Integração, internacionalização) 3. Já conhecias alguém que tivesse realizado este tipo de Programas? 4. Para além deste Programa conhecias outros? Quais?
<b>2. Caraterização dos Programas de <i>Trainees</i></b>	2.1. Objetivos e Caraterísticas dos Programas de <i>Trainees</i>	5. Na tua perspetiva, como caraterizas o Programa de <i>Trainees</i> da tua empresa? (ferramenta de recrutamento e seleção, formação, gestão de talento) 6. Porque é que achas que as empresas investem neste tipo de Programas? (objetivos das empresas ao realizá-los)
<b>3. Condições de admissão dos candidatos ao Programa</b>	3.1 Práticas de recrutamento e seleção dos candidatos aos Programas de <i>Trainees</i> 3.2 Critérios de seleção 3.3 Competências/características elegíveis/privilegiadas	7. Qual é o teu grau académico? Tiraste a licenciatura/mestrado em que área? Em que faculdade? Com que média finalizaste o curso? 8. Já tinhas alguma experiência profissional antes de te candidatares ao Programa de <i>Trainees</i> ? E internacional? 9. Já realizaste algum estágio? Académico, Curricular ou Profissional? 10. Passaste por quantas fases até seres selecionados para o Programa? (ex: entrevista, provas de grupos, etc) 11. Que tipo de competências foram avaliadas ao longo do processo de seleção? Como é que foram avaliadas? 12. Porque é que achas que foste selecionado? Qual foi o teu fator diferenciador? (importância dos conhecimentos linguísticos, técnicos, Erasmus)
<b>4. Processo de Desenvolvimento do <i>Trainee</i></b>	4.1 Fatores de integração dos <i>trainees</i> 4.2 Práticas de formação e desenvolvimento dos <i>trainees</i> (ou Programas de <i>Trainees</i> ) 4.3 Acompanhamento e avaliação	13. Como é que foi o teu processo de acolhimento/integração na empresa? 14. Em que área ficaste colocado? Foste tu que escolheste essa área ou a empresa? Com base em quê? 15. Passaste por outras áreas? Que áreas? Qual foi a duração em cada área? Todos os <i>trainees</i> passam por essas áreas? 16. Tiveste algum tipo de acompanhamento/supervisão ao longo do Programa? Quem? Como? 17. A empresa forneceu-te algum programa específico de formação ou esta apenas ocorreu <i>on-the-job</i> ? 18. Ao longo do Programa de <i>Trainees</i> , tiveste objetivos de performance? Se sim, como por exemplo? Como é que foram implementados? Como é que estes foram avaliados?
<b>5. Condições de saída dos <i>Trainees</i></b>	5.1 Competências à saída 5.2 Processo de avaliação 5.3 Turnover e retenção de talentos 5.4 Benefícios e custos de implementação dos Programas de <i>Trainees</i>	19. Terminado o Programa, consideras que adquiriste/ desenvolveste competências? Que competências? 20. Houve algum tipo de avaliação/feedback por parte da empresa após término do Programa? 21. Ficaste integrado na empresa após o Programa? Se sim, que fatores contribuíram para a tua retenção na empresa? 22. Que tipo de contrato foi/costuma ser celebrado após retenção na empresa? 23. Que função desempenhas agora? Ficaste colocado em que área? Porquê? 24. O que é que o programa te deu que os estágios não deram/ não te podem dar? 25. O que é que é diferenciador neste tipo de Programas? (Rede de contactos, conhecimento das empresas, contacto direto com as chefias, ganhos efetivos, remuneração, internacionalização) 26. Por ultimo, consideras que o Programa de <i>Trainees</i> foi útil para o teu desenvolvimento profissional? 27. Consideras que correu/ está a correr bem? O que é que achas que as empresas podem fazer para terem melhores resultados?

## Anexo G - Análise de conteúdo às empresas

OBJETIVOS (Dimensões)	OBJETIVOS ESPECIFICOS (Categorias)	SUBCATEGORIAS	VODAFONE [E01]	EDP [E02]	THE NAVIGATOR COMPANY [E03]
1. Caracterização dos Programas de Trainees	1.1. Definição dos Programas de Trainees	1.1.1. Conceito	Q3. “Atração de talentos” Q31. “Prática de atrair talento para a Vodafone”	Q3. “é uma forma de em primeiro lugar, consegues atrair pessoas que de outra forma não ias conseguir atrair, de elevado potencial”; “de acelerares o desenvolvimento dessas pessoas”; “em terceiro lugar de levarem a própria Organização para um caminho que é o caminho que a nossa estratégia de Recursos Humanos quer seguir no futuro”; “é uma ferramenta de gestão de talento que tu não consegues enquadrar numa parte só”; “employer branding”; “best practices”; “é uma aceleração de competências, desenvolvimento de recursos humanos, desenvolvimento de talento”; “caráter multidimensional”; “é no fundo um Programa de gestão de talento desde a atratividade até ao fecho do programa, passando pelo recrutamento, pelo acolhimento e integração, desenvolvimento e até o próprio abanar da Organização”	Q3. “atrair, ou seja, recrutar, e por outro lado desenvolver e reter” Q4. “é o nosso programa de employer branding” Q11. “é um programa multi-side”  Q31. “uma forma mais atrativa de recrutar”; “prática de gestão de talento, é a definição mais completa”
	1.2. Objetivos dos Programas de Trainees	1.1.2. Objetivos	Q2. “Fazer refreshment das pessoas”; “Trazer novo talento”	Q2. “conseguir atrair pessoas de elevado potencial, de perfis que usualmente não recrutamos, de países e escolas que usualmente não recrutamos, e que de outra forma nós não conseguiríamos atrair”	Q2. “admitir potencial”; “pretendemos que entrem jovens com potencial para que um dia mais tarde possam ser os futuros gestores desta casa”; Q4. “desenvolver estes jovens, dando-lhes realmente funções de entry level no início”; “objetivo de que com base no potencial que foi identificado eles conseguirem rapidamente desenvolverem-se dentro da Organização e trazerem valor acrescentado”; “employer branding”
	1.3. Características dos Programas de Trainees	1.1.1. Edições	Q1. “Desde 2009”; “Uma por ano”	Q1. “o programa é bianual”; “tivemos um em 2012, a segunda edição em 2014 e agora a terceira em 2016”	Q1. “A primeira edição foi feita em 2015”; “é bianual”
		1.1.4. Público Alvo	Q4. “Finalistas de mestrado” “Não temos target a nível de idade”	Q4. “Pessoas com o mestrado concluído ou que concluem o mestrado até ao primeiro ciclo do programa”; “que falem fluentemente inglês”; “que tenham disponibilidade para mobilidade nacional e internacional”	Q10. “Tem que ser mestrado” Q11. “Pessoas até praticamente os 27 anos, 26-27 anos”; “domínio do inglês, isso é fundamental”; “outras atividades extra académicas”; “mobilidade nacional e internacional é fundamental”

		1.1.5. Avaliação do Programa de Trainees	Q5. “O programa corre sempre bem na medida em que fechamos sempre os graduates que inicialmente temos previstos”	Q5. “avaliações externas”; “ficou no top 3 a nível europeu”; “é o mais completo”	Q4. “está a ter cada vez mais notoriedade junto das empresas target”; “sentimos que cada vez mais somos conhecidos”; “é reconhecido por possuir alguns fatores diferenciadores face aos restantes no mercado” Q5. “avaliação muito positiva que começa logo pelo numero de candidaturas que recebemos”; “ a ter adesão de universidades”; “top of mind dos estudantes universitários como uma industria de referência”
		1.1.6. Descrição do Programa de Trainees	Q6. “Ele é global”; “existe em todos os mercados onde está a Vodafone”	Q6. “campanha de recrutamento global”; “o facto de envolvermos também todas as geografias do Grupo EDP”; “fase do onboarding de 3 meses que dá-lhes um conhecimento sobre o Grupo”; “o processo de recrutamento que teve de ser muito exigente e intensivo”; “envolver aqui os meios digitais”	Q6. “24 meses, que eram divididos em 4 semestres, e nestes 4 semestres portanto eles rodavam, um deles tinha de ser feito numa área diferente da área de alocação e os outros dois eram complementares pronto, um deles era internacional”; “podem haver projetos de 6 meses mas podem haver projetos de 3 ou de 4 meses”; “um maior enfoque naquilo que é o on job”; “fazer funções concretas”
		1.1.7. Diferenciação	Q7. “O processo de seleção é mais rigoroso”	Q7. “quem entra no Programa de Trainees, fica na EDP”; “em termos de condições para o trainee, seja de benefícios e de remuneração, também é muito melhor em relação aos outros níveis de entrada”; “está alinhado com as melhores práticas, do mercado”; “o próprio carácter do programa, através da presença de projetos desafiantes, do mentor”; “passar por tantas áreas em tão pouco tempo e conheceres tanta gente”; “networking”; “possibilidade de fazer mobilidade internacional logo no inicio” “a remuneração é progressiva, portanto no onboarding eles têm um valor, que já é mais alto logo no onboarding que qualquer estágio profissional”	Q7. “um recrutamento mais massivo”; Q31. “é a capacidade de recrutamento, de captação das pessoas para dentro da organização”; “temos mais a oferecer (...) do que propriamente noutros modelos de estágio”
<b>2. Condições de admissão dos candidatos ao Programa</b>	2.1 Práticas de recrutamento e seleção dos candidatos aos Programas de Trainees	2.1.1. Fases	Q13. “5 fases”	Q13. “5 fases. O processo de recrutamento demorou dois meses”	Q13. “primeiro triagem curricular, depois avaliação online, depois vídeo entrevista, depois open day e depois assessment, são 5 fases”
		2.1.2. Técnicas	Q13. “Triagem, entrevista telefónica testes online, assessment e entrevista”	Q13. “até ao assessment centre foi completamente digital, ou seja, as pessoas fizeram tudo a partir de casa com ligação à net”; “começamos com um período de applications em que havia duas questões eliminatórias”; “testes online, basicamente testes psicométricos”; “vídeo interviews”; “assessment centre”; “entrevista de	Q7. “passam por provas online, passam por uma vídeo entrevista, passam pelo exercício de open day onde vêm visitar a empresa e são avaliados pelas pessoas também cá internas, por um pitch em inglês que também têm de fazer e depois passam por um assessment centre que tem um conjunto de provas, portanto tem uma prova de análise, uma entrevista”

				competências”; “entrevista final com um diretor da empresa (...) envolvemos entre 10 a 15 diretores do grupo”	Q13. “O assessment já inclui as entrevistas e os exercícios de análise e apresentação”
2.2 Critérios de seleção	2.2.1. Candidaturas	Q8. “Normalmente existe um target definido”; “nos dois últimos anos têm sido cerca de 20” Q9. “cerca de 1500”	Q6. “inicialmente tínhamos previsto ter 25 trainees e acabamos por alargar para os 40 porque de facto tínhamos muita qualidade naquele pool final e não fazia sentido estar a perder” Q8. “15 na primeira edição, 25 na segunda e 40 nesta terceira edição”; “existe sempre um nº a priori” Q9. “4000 candidaturas”	Q6. “inicialmente tínhamos previsto ter 25 trainees e acabamos por alargar para os 40 porque de facto tínhamos muita qualidade naquele pool final e não fazia sentido estar a perder” Q8. “15 na primeira edição, 25 na segunda e 40 nesta terceira edição”; “existe sempre um nº a priori” Q9. “4000 candidaturas”	Q8. “Sim, 10”; “na primeira edição foram 15”; “depende também daquilo que é uma gestão previsional, daquelas que podem vir a ser as necessidades de colocação daqui a dois anos” Q9. “1600 candidaturas”
	2.2.2. Área de Formação	Q10. “Todas”: “pode ser qualquer uma das áreas”	Q10. “não existe definição de áreas”	Q10. “não existe definição de áreas”	Q10. “áreas de engenharia, gestão e economia. E as engenharias são várias”
	2.2.3. Grau académico	Q11. “Mestrado”	Q4. “Pessoas com o mestrado concluído ou que concluem o mestrado até ao primeiro ciclo do programa”	Q4. “Pessoas com o mestrado concluído ou que concluem o mestrado até ao primeiro ciclo do programa”	Q10. “Tem que ser mestrado, esse é um requisito”
	2.2.4. Experiência profissional	Q11. “Estágios de Verão são valorizados”	Q11. “não é relevante”	Q11. “não é relevante”	Q11. “podem ser recém formados sem nenhuma experiência ou até três anos de experiência”; “não possam ter muita experiência”; “não faz muito sentido para quem já tem muita experiência profissional”
	2.2.5. Experiência Internacional	Q11. “Summer school ou Erasmus também são valorizados”	Q4. “voluntariado, Erasmus, etc” Q11. “é muito valorizada, indica-nos que já teve de lidar com mobilidade ao longo do curso”	Q4. “voluntariado, Erasmus, etc” Q11. “é muito valorizada, indica-nos que já teve de lidar com mobilidade ao longo do curso”	Q11. “que tenham uma experiência internacional”; “Erasmus”; “voluntariado a nível internacional”; “outro tipo de experiências, às vezes cursos de idiomas”; “experiências até de trabalho durante as férias”; “domínio do inglês, isso é fundamental. Isto são fatores de exclusão”
	2.2.6. Média	Q11. “A partir de 14”: “Não é fator de exclusão” : “Um aluno com 11 ou 12 é mais difícil de passar”	Q11. “não existe um valor mínimo”	Q11. “não existe um valor mínimo”	Q11. “não deverá ser abaixo dos 13 valores”
	2.2.7. Universidades	Q11. “Não privilegiamos as faculdades”	Q12. “temos as nossas escolas de referência”; “em termos de escolas de Gestão é muito NOVA, Católica Porto e Lisboa, ISCTE, ISEG”; “Universidade de Coimbra, Minho. Em termos de escolas de Engenharia, Técnico, FCT da Nova, FEUP no Porto e também Minho”	Q12. “temos as nossas escolas de referência”; “em termos de escolas de Gestão é muito NOVA, Católica Porto e Lisboa, ISCTE, ISEG”; “Universidade de Coimbra, Minho. Em termos de escolas de Engenharia, Técnico, FCT da Nova, FEUP no Porto e também Minho”	Q4. “nós só nos posicionamos perante algumas universidades que são efetivamente de referência para nós, quer de engenharia, quer de gestão” Q12. “ISCTE, ISEG, Católica, NOVA, isto a nível da Gestão, e depois lá em cima a FEUP”; “Coimbra também”; “em Lisboa a Nova, a FCT, o Instituto Superior Técnico e a Universidade do Minho”

	2.3 Competências elegíveis/privilegiadas	2.3.1. Perfil de competências	Q14. “Boa capacidade de comunicação, saber trabalhar em equipa, ter learning agility”; “Uma grande vontade de aprender e fazer diferente”; “as soft skills”	Q4. “soft skills”; “polivalência”; “abertas à mudança, a desafios”; “que gostem de experimentar coisas novas” Q14. “perfil que antecipa a mudança, consiga trabalhar em equipa e entrega resultados com abertura e transparência”; “perfil mais de trainee, que é a tal abertura, curiosidade, motivação para novos desafios” Q15. “Antecipação da mudança, trabalho em equipa, entrega de resultados num ambiente competitivo, abertura e transparência e depois o tal perfil trainee que eu posso te resumir em abertura a novos desafios”	Q11. “ao nível das soft skills”; “boa capacidade analítica”; “bom impacto de influência”; “muita capacidade de adaptação”; Q14. “gestão de competências”; “pensamento analítico e conceptual”; “comunicação e influência”; “capacidade de adaptação e flexibilidade”; “abertura à mudança”; “planeamento e organização”
		2.3.2. Métodos de avaliação de competências	Q16. “Diversas provas”; “através dos testes online e através do assessment”	Q13. “testes online, basicamente testes psicométricos em que avaliamos raciocínio verbal, numérico, dedutivo, indutivo, o inglês e a criatividade”; “assessment centre”; “começavam com um pitch, apresentavam-se, depois tinham de desenvolver um business case, tinham depois uma dinâmica de grupo também para avaliar a capacidade para trabalhar em grupo e acabava com um peddy paper pelo edifício”; “entrevista de competências” Q16. “a partir da fase das vídeo interviews e depois é avaliado em praticamente todos os momentos”	Q16. “com base em exercícios”; “o assessment valida esse tipo de competências”; “através do pitch, das dinâmicas de grupo”
<b>3. Processo de Desenvolvimento do Trainee</b>	3.1 Práticas de acolhimento e integração dos trainees	3.1.1. Acolhimento e integração	Q17. “é feito o onboarding com a duração de 5 dias onde todos estão juntos e se conhecem e fazem várias atividades”; “podem ser atividades de team building, podem ser atividades com outras áreas”; “fazem 4 semanas em que eles não vão para o seu local de trabalho”; “eles são divididos em grupo e	Q17. “Na primeira semana deles, na primeira semana de outubro, tivemos uma welcoming week, com atividades de team building e visitas a estruturas da EDP”; “O programa acaba por ter mais três do que o normal” “No onboarding eles estão a ter formação e ao mesmo tempo a trabalhar em grupo no desenvolvimento de business challenges, a dar resposta a business challenges que as diferentes empresas do grupo dispõem, e serve aqui em primeiro lugar para eles se integrarem, conhecerem a empresa, nós também os conhecermos melhor e perceber onde é que eles se enquadram nos ciclos mais à frente, ao mesmo tempo que concentramos toda a formação nestes três meses (...) para eles	Q17. “acolhimento com base no mentor (...) é ele que vai desenhar e fazer a interface entre os diferentes projetos (...) é a pessoa que o acompanha sempre de perto”; “o orientador que o acompanha no terreno”; “formação em sala que é dada, portanto a nível geral, a todos os colaboradores da empresa, de integração e de acolhimento, que passa por um conjunto de pequenos módulos que tem a ver como utilizar o portal da empresa, as regras de segurança do site”

			eles vão fazer uma experiência nas lojas Vodafone”; “vão fazer um projeto de contacto com o cliente”; “passa por lojas, call center, e pode ou não passar por telemarketing”	começarem a conhecer pessoas dentro da empresa, fazerem o seu networking”;	
		3.1.2. Identificação da área de alocação do trainee na empresa	Q18. “Tendo em conta a formação”; “através do assessment, do CV e na entrevista também”; “tendo em conta também as oportunidades que nós temos disponíveis”	Q18. “temos 3 coisas em consideração (...) nº1 é as expetativas dos trainees e preferências, nº2 as expetativas das áreas em relação à pessoa que vão receber (...) depois tendo em conta essas duas variáveis nós aqui na DRH fazemos o melhor fit entre as duas coisas”; “Há alocações que também têm o objetivo de o trainee esticar um bocadinho as competências, ficar numa área de desconforto para esticar um bocadinho de competências e desenvolver-se um bocadinho mais”	Q18. “três aspetos a levar em conta”; “o perfil trainee, a motivação que ele apresenta, e o web count existente na Organização”; “temos diferentes alternativas para cada um deles, e essas alternativas depois são validadas na nossa comissão executiva, num processo de obviamente de reunião dos vários administradores, e ele é alocado”; “A motivação é logo aferida no início (...) logo na fase de candidatura, é perguntado daquelas áreas que nós temos quais são as áreas que ele privilegia”; “com o desenvolvimento das competências que se faz ao longo dos dois anos (...) vai nos permitir encaminhá-lo para uma determinada área”
	3.2 Práticas de desenvolvimento	3.2.1. Formação	Q22. “não existe programas de formação específica para eles”; “vão aprendendo com os colegas”; “programas de formação para todos os colaboradores da Vodafone onde eles também são integrados” Q23. “todos os colaboradores têm objetivos de performance”	Q17. “no onboarding eles tiveram formação em Project management, técnicas de apresentação, inteligência emocional, aulas de português para aqueles que não são portugueses e e-learning que são comuns a qualquer pessoa que entra no Grupo EDP em ética, conceitos de finanças empresariais, e-cloud e about me”; “Os business challenges durante estes três meses tiveram a lógica de, pronto, eles tinham uma reunião de kickoff com o orientador, tinham cerca de 3-4 semanas para resolver e depois tinham de partilhar para todos os trainees e para todos os supervisores dos outros business challenges e em 3 meses acabamos por resolver 24 desafios de negócio”; “em janeiro de 2017 eles entram no primeiro ciclo, que tem a duração de 6 meses, à semelhança do segundo ciclo, e é a primeira vez	Q17. “têm formação em sala de algumas competências por exemplo técnicas de apresentação, a nível por exemplo de análise, algumas ferramentas, de gestão, portanto esta formação em sala é complementar”; “têm o chamado mentor e o orientador, temos sempre este mentoring ao longo do programa”; “formações específicas daquilo que é a função, on the job”

				que eles entram sozinhos numa unidade de negócio”; “O segundo ciclo é semelhante ao primeiro com a ressalva de que todos trocam de área”; “ depois temos o terceiro ciclo que começará em janeiro de 2018, e em que eles entram na posição permanente no quadro do Grupo EDP, porque o nosso objetivo em termos de retenção é de 100%”; “sendo que os 8 meses que nós temos aqui correspondem ao fechar do programa e à avaliação dos objetivos referentes aos 8 meses porque eles depois vão continuar na mesma área” Q22. “Ai é sempre on-the-job. Pode haver formação mas não é anexada ao Programa de Trainees, é se a área achar que a pessoa tem de fazer uma formação em finanças, a área pede para a pessoa fazer, mas não é algo standard para os trainees”	
		3.2.2. Rotatividade	Q19. “fará rotações noutras áreas. Podem ser todas”; “já tivemos graduates de tecnologia a ir para o marketing”; “que os graduates tenham maior visibilidade da empresa, conheçam melhor o negócio, para assim poderem, mais tarde, poder assumir outros cargos de liderança.”	Q18. “Muda sempre do primeiro para o segundo ciclo. Depois no terceiro pode voltar à primeira área, pode ficar na segunda, ou pode ir para uma área... ou seja, passa no mínimo por duas e no máximo por três áreas” Q6. “10 dos 40 no primeiro ciclo tiveram fora de Portugal, e agora no segundo ciclo mais 10 pessoas vão estar fora de Portugal”; “temos 20 trainees em 40 que têm essa mobilidade internacional, sendo que dos 20 que não vão a maioria é estrangeira”	Q19. “a parte industrial tem de ser, digamos assim, o coração do seu programa”; “é muito importante que ele passe por uma área financeira, é muito importante que ele passe por uma área comercial, ou seja, para que ele consiga entender toda a cadeia de valor”; “ perceber quais são as áreas que mais interagem com a área core onde ele vai desenvolver o seu programa (...) para que ele consiga ter um perfil mais forte na área core”; “ todas as áreas por onde eles passam têm de ser áreas que estejam bem interligadas com os objetivos que se quer atingir”; “ poderá haver áreas em que o trainee não passará porque, pronto, não faz sentido com aquele que é o perfil”
	3.3 Acompanhamento e avaliação	3.3.1. Práticas de acompanhamento	Q20. “não só através das chefias que nos vão dando feedback como fazemos também reuniões de talent com eles”; “no primeiro ano elas funcionam geralmente ao fim de oito meses e depois anualmente”	Q17. “3 figuras principais”; “gestão do Programa que é feita pelos Recursos Humanos corporativos e depois os recursos humanos de cada empresa que se envolvem durante os ciclos”; “um tutor para cada trainee anexado a cada ciclo, que no fundo é a chefia do trainee nesse ciclo, e que é responsável por definir objetivos e avaliar e guiar o trainee nesse ciclo”; “um mentor, que é uma pessoa mais sénior na Organização, geralmente um Diretor ou Administrador, que faz mentoring com o trainee	Q20. “Sempre ao longo do Programa pelo mentor e pelo orientador, e do lado dos recursos humanos”; “ intervimos em tudo aquilo que é por exemplo os elementos de avaliação”; “reuniões que também existem entre o mentor e o trainee, a área de recursos humanos também tem de estar presente”

				<p>durante o Programa todo, até Agosto de 2018, e aqui é uma figura que não está anexada a qualquer ciclo ou a qualquer área e é permanente durante o Programa todo, mais numa lógica de reflexão e desenvolvimento pessoal do trainee”; “o buddy, que é um trainee das outras edições, que é responsável por integrar o trainee na organização, na cidade aqueles que nunca tinham estado cá em Lisboa, e para facilitar essa integração”</p> <p>Q20. “O tutor como chefia de cada ciclo, depois têm o mentor como figura de desenvolvimento individual, o buddy como figura mais de par, integração na empresa e na cidade, e depois é os RH de cada empresa e a gestão do Programa”</p>	
		3.3.2. Identificação de necessidades de formação	Q21. “Através das chefias que acompanham o graduate”; “em contexto de trabalho”	Q21. “é feito um relatório de assessment, desde logo, em que aí já são identificadas áreas de melhoria para cada um deles”; “em cada ciclo, eles têm de fazer em colaboração com o tutor e com o mentor, o seu plano de desenvolvimento individual, que basicamente é um plano em que eles definem áreas fortes e áreas a melhorar, e para cada uma das áreas definem ações de desenvolvimento, que têm de fazer durante esse ciclo”	Q21. “temos normalmente um processo de avaliação de desempenho”; “temos um processo de avaliação contínua onde é dado feedback regular, e mesmo após cada um dos semestres e após a apresentação que cada um deles fez, foi feita uma sessão de feedback onde esteve presente o orientador, sobretudo o mentor, e também a área de recursos humanos, para lhe dar esse feedback”
		3.3.2. Métodos de avaliação	Q23. “todos os colaboradores têm objetivos de performance”; “São definidos objetivos, no início do ano, com a chefia, e depois é feita a meio do ano uma reunião intercalar e no final do ano a chefia comunica o atingimento dos objetivos”	Q23. “Têm os KPI’s, os objetivos em cada ciclo”; “e depois tens métricas (...) até ao último dia do ciclo, tem se calhar de 0 a 5 tem 3, se fizer até duas semanas antes tem 4, se calhar dá para fazer depois um follow up, etc se fizer até um mês antes tem o máximo, porque aí consegue acompanhar a implementação, etc”	Q23. “têm de fornecer alguns outputs às áreas em que estão, seja específicos de um projeto em que tenham participado”; “ São avaliados através da apresentação do projeto e da entrevista de feedback”
<b>4. Condições de saída dos trainees</b>	4.1 Perfil de competências à saída	4.1.1. Competências à saída	Q24. “saem daqui pessoas muito mais ricas, muito mais competentes”; “adquirem muitas competências	Q24. “conhecimento transversal sobre a empresa e sobre o negócio, depois conhecimentos específicos sobre as áreas por onde passaram e que estejam muito mais envolvidos naquilo que é o perfil de competências do Grupo EDP”	Q24. “um bom conhecimento do negócio”; “uma visão integrada do todo”; “capacidade crítica”; “boa capacidade de integração da cultura na organização, de como lidar com as pessoas internas”; “sentido político”; “saber estar”; “saber falar”

			completamente transversais”; “pessoas multidisciplinares que contactam todas as áreas”		
		4.1.1. Métodos de avaliação de competências	Q25. “Através das reuniões de talent”	Q25. “sessões de follow up com todos os trainees da primeira e da segunda edição”; “Não há uma avaliação formal, mas há esse follow up”; “há uma avaliação, mas referente aos objetivos (...) que eles têm em cada ciclo, no final há uma média, e depois nós percebemos o que é que correu bem e o que é que correu mal”	Q20. “em cada semestre nós temos a possibilidade de tê-los expostos, ou seja, eles têm de desenvolver um trabalho no final de cada semestre e têm que o apresentar”; “todas as reuniões que também existem entre o mentor e o trainee, a área de recursos humanos também tem de estar presente”; “trabalhamos muito em equipa” Q25. “feedback das áreas”; “não há nenhuma avaliação on job, nenhum teste”; “avaliação que foi feita pelas pessoas que lidaram com eles”
	4.2. Retenção dos trainees	4.2.1. Critérios de retenção	Q25. “O programa não tem término”; “Quando eles entraram, vieram para os quadros da empresa”; “os dois anos são o período em que eles têm maior acompanhamento”; “ao final dos dois anos eles não saem da empresa” Q26. “Parte muito das competências que adquirem”	Q26. “O objetivo é de 100%, a taxa não é, deve ser de 90 e... entre 90 a 95, lá está, devido a saídas para o estrangeiro” Q17. “o nosso objetivo em termos de retenção é de 100% eh a não ser que haja alguma coisa que corra mal, o objetivo é de 100%. Até agora não aconteceu ninguém não ficar nas outras edições, portanto nesta edição também será de 100%. Como é obvio, estando a EDP num mercado de recrutamento global, pode acontecer que os trainees encontrem melhores oportunidades lá fora, aconteceu nas outras edições”	Q26. “visa mesmo isso”; “na primeira edição dos 15 apenas saiu um e foi por iniciativa própria”; “ a avaliação que é feita pelas áreas, a flexibilidade que eles demonstraram, a capacidade depois de entender a organização e de se ter adaptado à organização, portanto, esses foram os fatores”;
		4.2.2. Condições de integração na empresa	Q28. “Contrato sem termo” Q29. “São contratados para uma posição que tanto pode ser executada por eles como por uma pessoa que tenha 20 anos de experiência”; “terminado o programa, eles	Q28. “contrato sem termo”; “ficam nos quadros” Q29. “qualquer posição para um perfil júnior eles podem ser alocados”; “para qualquer área”; “não têm que ficar na holding só, podem ir para qualquer empresa, qualquer geografia, qualquer posição”	Q26. “passado um ano já faziam parte do quadro da empresa, após o primeiro ano já estão integrados como colaboradores”; “mas continuam a ser trainees, eles não estão alocados a uma área, estão alocados a um centro de custo, que até é da área de recursos humanos”; “ao fim desse tempo foi feita uma avaliação (...) para perceber se era alguém que nós queríamos reter ou se existiam indicadores que nos levavam por exemplo a não avançar logo com aquele candidato” Q28. “passam para os quadros”

			continuam na área onde estão		Q29. “funções de entry level”; “exemplos: um engenheiro de processo junior, um brand manager junior, um técnico do ambiente junior”; “em diferentes áreas, mas sempre numa perspetiva de entry level”
	4.3. Resultados dos Programas de <i>Trainees</i>	4.3.1. Benefícios	Q32. “traz valor à Vodafone”; “trazem sangue novo, trazem ideias novas e trazem um olhar fresco”; “um olhar fresco e novo pode fazer toda a diferença”	Q4. “overview sobre o Grupo EDP”; “o trainee ao passar no mínimo por duas unidades de negócio em empresas diferentes ganha essa perspetiva mais geral”; “o facto de eles aprenderem de forma muito acelerada numa fase inicial da carreira” Q31. “é ótimo nas duas vertentes (recrutamento e formação), permite recrutar pessoas que nunca recrutavas e depois permite também acelerar o desenvolvimento dessas pessoas como não consegues acelerar o desenvolvimento de um estagiário profissional” Q32. “permite trazer pessoas que nunca trarias, de sítios que tu nunca trarias, permite entrar em mercados de recrutamento em que tu não estás usualmente, mercados mais globais”; “competir com empresas lá fora e não cá em Portugal”; “permite recrutar pessoas que estejam muito mais abertas a esse cenário mais global”; “permite começar a construir um força de trabalho, uma work force, com esse mindset”.	Q2. “permite o desenvolvimento acelerado das competências dos jovens e o conhecimento transversal do negócio e da empresa”; “permite que ao final destes dois anos eles tenham já um conjunto de informação bastante diversificada”; “integrar uma determinada função dentro da organização, mas já com uma elasticidade e um conhecimento muito superior ao facto de eles terem passado por diferentes áreas”; “é bom para eles porque descobrem aquilo que pretendem porque muitos deles ainda não sabem o que querem e é desafiante para eles”; “é bom para nós porque realmente temos pessoas com uma visão às vezes crítica” Q30. “conseguimos mapear, conseguimos avaliar e conseguimos acompanhar o crescimento de pessoas que obviamente traduzem potencial” Q31. “a nossa capacidade de atrair pessoas com potencial é muito superior quando se vai para um Programa de Trainees” Q32. “agita o status quo”; “trazem dinamismo”; “trazem sangue novo, outros olhos, portanto eles entram com umas lentes diferentes das pessoas que já cá estão”; “notoriedade que este programa está a dar à própria marca da empresa”

## Anexo H – Análise de Conteúdo aos Trainees

OBJETIVOS (Dimensões)	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (Categorias)	SUBCATEGORIAS	TRAINEE A [EA]	TRAINEE B [EB]	TRAINEE C [EC]	TRAINEE D [ED]	TRAINEE E [EE]	TRAINEE F [EF]
<b>1. Motivações face à realização de Programas de Trainees</b>	1.1.Expetativas face aos Programas de Trainees	1.1.1. Conhecimento prévio dos Programas	Q1. “já estagiava cá”; Q3. “por norma nas outras empresas são de um ano (...) e muito mais focado numa área e muito mais prático” Q4. “conhecia o da Galp, vi o da Vodafone”	Q1. “Faculdade e aquelas plataformas”; “linkedin e colegas que já tinha conhecido que já tinham entrado aqui” Q2. “a perspetiva das outras pessoas face ao programa é boa” Q3. “Jerónimo Martins, CTT, NOS, Unilever”	Q1. “career fórum, o fórum de empresas lá do Iscte”; “eu entrei na terceira edição”; “era uma coisa relativamente nova na altura” Q3. “colegas lá do ISCTE (...) estavam na PT (...) e o feedback que eles davam era bom” Q4. “Conhecia o da PT” Q10. “o da EDP, eu fui à fase final”	Q1. “feiras de emprego” Q3. “Amigos” Q4. “REN, Galp”	Q1. “a partir de outras pessoas”; “a partir do ISCTE, career fórum” Q3. “o feedback foi positivo” Q4. “o da Central de Cervejas, o do Lidl, do Pingo Doce”; “da EDP, o da Galp”	Q1. “feira de carreiras do ISCTE” Q4. “Galp, Lidl, CTT, Jerónimo Martins”
		1.1.2. Motivações	Q2. “tem uma componente internacional, foi um dos principais fatores”; “o facto de ao longo de dois anos passares por diversas áreas e conheceres diversas pessoas”;	Q2. “por gostar da marca em si”; “empresa que me identificava melhor a nível de cultura”; “mais esperanças de evolução de carreira do que entrar de outra forma”; “remuneração”; “internacionalização”	Q2. “o meu melhor amigo candidatou-se”; “conseguir ter experiência internacional logo no início de carreira”	Q2. “Job rotation”	Q2. “excelente oportunidade de ingressar aqui”; “é uma boa escola”; “adquirir as competências para depois ser um bom profissional”; “uma porta de entrada”; “possibilidade futura de internacionalização”	Q2. “estrutura do Programa”; “possibilidade de experimentar 3 áreas diferentes num curto espaço de tempo”; “possibilidade de internacionalização”; “remuneração”
<b>2. Caracterização dos Programas de Trainees</b>	2.1. Definição dos Programas de Trainees	2.1.1. Conceito	Q5. “é uma forma de recrutamento e seleção mais rigorosa”; “uma forma da empresa rejuvenescer”; “é pensar um pouco fora da caixa” Q25. “é uma valorização de talento jovem”	Q5. “É muito mais de recrutamento e seleção do que de formação, acho que tem muito pouca formação o meu Programa”	Q3. “plataforma de aceleração de carreira”; Q5. “é uma forma de atrair os talentos das faculdades”; “é uma plataforma de formação e desenvolvimento pessoal”	Q5. “ferramenta de recrutamento e seleção (...) juntamente com a formação”;	Q5. “retenção de talento”; “um misto de recrutamento e formação, mas principalmente retenção”; “é recrutar o melhor talento e formá-los para que possam retê-los”	Q6. “é uma forma de captação e retenção de talento”; “é uma forma de investir na formação acelerada dessas pessoas”

2.2. Objetivos dos Programas de Trainees	2.2.1. Objetivos do Programa	Q6. “é uma forma também diferenciadora”; “empresas têm de ser apelativas (...) é uma forma de dar essa atratividade a pessoas recém-mestradas”; “a nossa geração liga mais a essa parte, das condições da empresa, das condições pessoais, do desenvolvimento que a empresa pode dar à carreira e este Programa de Trainees é uma excelente oportunidade para isso”	Q6. “se tu fizeste a licenciatura e o mestrado na faculdade que eles consideram de prestígio sabem que tu tens a capacidade de aprender”; “recrutam porque sabem que são pessoas que querem mesmo ser bons profissionais e crescer”	Q6. “melhora a notoriedade da empresa, principalmente como empregadora”; “melhora a maneira como são vistos a nível de employer branding”; “forma que têm de atrair os melhores”; “conseguem trazer os melhores enquanto eles são jovens e têm pouca experiência” Q16. “se tiverem 10 pessoas inacreditáveis eles contratam os 10 porque o interesse é ter as melhores pessoas, se chegares a 6 finalistas e só gostas de um só contratas um”	Q6. “são atrativos para os estudantes e as empresas querem estar presentes neste mercado”	Q5. “buscar aqueles que eles acham que são os melhores candidatos e os melhores jovens do mercado”; “retê-los e adquiri-los para a empresa e depois formá-los” Q6. “verem os melhores jovens”; “retê-los de modo a terem bons profissionais desde logo”; “formá-los”; “metê-los logo com a cultura e valores da empresa”; “reter talento, é mesmo esse o objetivo”	Q6. “” darem uma oportunidade a um conjunto de pessoas recém-formadas a iniciar a sua carreira numa grande organização”; “investir na formação acelerada dessas pessoas”; “ficarão com uma visão mais global da organização”; “impacto positivo na forma como estas desempenharão as suas funções futuras”
2.3. Caraterísticas dos Programas de Trainees	2.3.1. Caraterísticas do Programa	Q5. “que sejamos capazes de envolver a empresa num todo e ter sempre um sentido crítico”; “o processo de recrutamento se calhar num Programa de Trainees não se baseia tanto num conhecimento técnico e média mas sim em soft skills”; “o que é que uma pessoa tem de diferente e não apenas ver o processo curricular”	Q5. “muito mais de recrutamento e seleção do que de formação”; “tem muito pouca formação”;	Q5. “dão-te uma perspectiva de toda a empresa muito rápido, tu em 6 meses de empresa conheces mais do que pessoas que estão lá a 10 anos”; “há job rotations”; “a experiência internacional é uma cena brutal”	Q5. “são boas”; “formação a que temos acesso”	Q2. “O Programa de Trainees é todo em Portugal”	Q5. “recrutamento à escala global, com a possibilidade de quem não estivesse em Portugal, pudesse realizar todas as etapas do recrutamento online”; “possibilidade de passar por áreas que ambicionavam”; “empresa tem tentado fazer corresponder as minhas expetativas em termos de áreas de interesse com as vagas existentes”; “formações

								relacionadas com hard e soft skills
<b>3. Condições de admissão dos candidatos ao Programa</b>	3.1 Práticas de recrutamento e seleção	3.1.1. Técnicas	Q10. “cerca de 5 fases”; “Testes psicotécnicos, foi dinâmicas, entrevista, acho que mais dinâmicas e mais uma entrevista” “o normal seria 3 entrevistas, realizadas com pessoas diferentes”; “o Diretor da área”; “a diretora de recursos humanos, a de gestão de talento”; “a empresa de recrutamento”	Q10.”Primeiro tens de te inscrever no site, depois acho que eles escolhem alguns currículos e mandam-te os testes online, depois dos testes online é uma entrevista telefónica, depois o assessment day e depois a entrevista”; “A entrevista final foi realizada com uma pessoa dos Recursos Humanos e com o Diretor da área”	Q10. “entrevista telefónica, testes online (...) dinâmicas de grupo específicas da área, ou seja, de marketing, que era a área que eu tinha escolhido, entrevista com o administrador, ou seja, vinha uma pessoa da GRH que tinha estado comigo na dinâmica, uma das pessoas, e um administrador (...) entrevista com o CEO”	Q10. “cinco fases”; “testes online, vídeo entrevista, dinâmica de grupo e duas entrevistas presenciais”	Q10, “triagem de cv’s e ao mesmo tempo (...) um desafio que era fazias uma auto-avaliação, ou seja, de motivação, de pontos fortes, de habilidades”; “testes de aptidão online”; “o assessment day”; “as entrevistas finais (...) para ver em que área da [empresa] tu entrarias”; “fiz duas entrevistas”; “a primeira foi com a diretora de Recursos Humanos da Sonae Sierra e a segunda foi com a Diretora de Marketing da Wells”	Q10. 5 fases Q5. “testes online, vídeo, assessment day e 2 entrevistas com diretores”
	3.2 Critérios de seleção	3.2.2. Grau Académico e Formação de área de	Q7. “Mestrado em Economia e Financeira e licenciatura em economia”	Q7. “mestrado em Gestão”; licenciatura (...) em Gestão”	Q7. “não tinha acabado o mestrado”; “entrei como licenciado”; “é indiferente se és mestrado ou licenciado”; “licenciatura em Recursos Humanos e depois mestrado em Marketing”; “estava a finalizar o ano de tese”	Q7. “Mestrado na área de Energia”	Q7. “entrei como licenciado”; “não tinha terminado o mestrado, ainda estava a acabar a tese, ainda não tinha defendido”; “admitem até terminar a licenciatura ou mestrado”; “até dois anos após a conclusão ou estar a terminar”; “Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e mestrado em marketing”;	Q7. “Mestrado e Licenciatura em Gestão”
		3.2.3. Universidade	Q7. “em Coimbra”	Q7. “mestrado (...) na Católica”; “licenciatura tirei no ISCTE”	Q7. “ambos no Iscte”	Q7. “no Instituto Superior Técnico”	Q7. “no ISCTE”	Q7. “no ISCTE”

		3.2.4. Média	Q7. "média de mestrado era 14"	Q7. "Média de 15"	Q7. "Acabei o mestrado com 16 e a licenciatura com 13"	Q7. "média de 15 valores"	Q7. "licenciatura acabei com 13, no mestrado acabei com 15"	Q7. "mestrado com 16 valores"
		3.2.5. Experiência profissional	Q8. "no verão, aqueles trabalhos de curta duração"; "Academia de Verão da Caixa Geral de Depósitos"; "vários trabalhos em fábricas e até adegas no verão" Q9. "o estágio na (empresa) era profissional, aqueles 9 meses"; "não era financiado pelo IEFP"; "era as mesmas condições"	Q8. "estágios de verão"	Q8. "estágios de verão todos os verões, um mês ou dois"; "estava a trabalhar numa start-up"; "era um full time em marketing. Era um IEFP"; "só lá estive um mês mas era estágio"	Q8. "Não"	Q8. "foi a primeira experiência profissional"	Q8. "estágio de 3 meses no setor bancário"
		3.2.6. Experiência internacional	Q8. "não tive nenhuma experiência internacional"	Q8. "como internacional tenho voluntariado na África do Sul"	Q2. "eu não fiz Erasmus"	Q8. "fiz Erasmus"	Q8. "Erasmus na Polónia"	Q8. "fiz summer school na Eslovénia"
	3.3 Competências elegíveis/privilegiadas	3.3.1. Perfil de competências	Q11. "as soft skills"; "a pessoa"; "como é que ela se adaptaria a estar um tempo numa área e noutra área"	Q11. "variadas"; "interpessoais"; "capacidade e à vontade de comunicar"; "analíticas"	Q11. "técnicas"; "soft skills e hard skills"; "o lid tem um approach muito prático e direto"; "comunicar facilmente"; "saber trabalhar em equipa"; "saber fazer coisas que não estavas à espera"; "capacidade de liderança"	Q11. "essencialmente competências não técnicas"	Q9. "capacidade de adaptabilidade, flexibilidade"; "soft skills principalmente"; "não era só conhecimentos, não era só média"; "capacidade de comunicação"; "capacidade de inovação"; "capacidade empreendedora"; "capacidade de leitura"; "de arranjar soluções"; "organização, saber	Q11. "competências de raciocínio verbal, lógico, numérico, inglês"; "competências comportamentais"; "liderança"; "gestão de conflitos"

							estar. Mostrar trabalho, mostrar vontade	
	3.3.2. Métodos de avaliação de competências	Q11. “testes psicotécnicos”; “dinâmica de análise de negócio”; “as dinâmicas foi muito trabalho de grupo, de responder a exercícios e apresentação”	Q11. “avaliadas no assessment day”; “fizemos um pitch, fizemos uma group dynamic, fizemos um teste de inglês, fizemos uma apresentação de um business case”; “na entrevista final depende de pessoa para pessoa”; “a mim foi mais ver as expectativas, a pessoa conhecer também o meu passado acadêmico, conhecer-me mais como pessoa”; “foi uma entrevista mais pessoal para perceber também qual era o fit com o que eles precisavam”	Q11. “a nível da dinâmica avaliaram os dois, foi um misto”; “a dinâmica foi mesmo um exercício, foi um caso de marketing”; “a parte técnica é mais na dinâmica, a partir daí é as soft skills, no resto das entrevistas”; “dinâmica típica de chegar a acordo”;	Q11. “avaliadas com base no meu currículo e nas dinâmicas de grupo”	Q11. “assessment day e entrevistas” Q12. “em termos de conhecimentos também os testes de aptidão”	Q11. “testes online”; “assessment day, consistiu em provas de grupo: business case, simulação de uma reunião em que cada elemento em sala tinha diferentes interesses e tinha de defendê-los perante as restantes pessoas e um peddy paper”; “entrevista de competências com uma empresa de recrutamento externa (...) perguntas sobre experiências passadas”; “entrevistas finais com os RH e diretor do departamento (...) para nos conhecerem (...) as nossas motivações, interesses, valores”	
	3.3.3. Fator Diferenciador de entrada	Q12. “talvez o sentido crítico”; “tens de estar sempre preparado”	Q12. “o meu à vontade e a minha capacidade de inter-relação com as pessoas”; “experiência internacional e o inglês (...) é quase eliminatório”	Q10. “O inglês é um fator eliminatório, como tem uma vertente internacional é preciso falar inglês pelo menos” Q12. “sou muito direto”; “houve ali um encontrar de visões”; “tenho muito à vontade a falar e confiança”; “penso que foi mesmo as soft skills”	Q12. “currículo e prestação durante o processo de recrutamento”	Q12. “eu liderei um bocadinho o grupo onde estava em termos de ideias de negócio e de crescimento”; “a apresentação também foi para todos os business leaders”; “experiência internacional (...) ajuda bastante”; “o	Q12. “demonstrei ao longo das várias fases uma grande vontade de fazer parte do programa, sabendo justificar-me bem”; “adaptando a minha postura a cada fase de recrutamento”; “atitude positiva e humilde”	

							inglês é imprescindível	
<b>4. Processo de Desenvolvimento do Trainee</b>	4.1 Práticas de acolhimento e integração	4.1.1. Acolhimento e integração	Q13. “foi sempre espetacular”; “fomos muito bem-recebidos e acompanhados”; “sorte com as pessoas com quem tu calhas”; “orientador em cada área”; “depende muito da pessoa que te orienta” Q17. “apenas 10 dias de apresentação da empresa e de todas as áreas”	Q5. “nós vamos um mês para as lojas e para os call centres”; “ficas a conhecer a base do negócio” Q13. “induction days, foi-nos apresentado diretores de várias áreas (...) acho que foram para aí uns 7 diretores, foram fazer uma espécie de uma apresentação, explicar-nos a área, explicar-nos também a cultura da (empresa). Durante dois dias”; “fomos para as lojas, fomos para os call centres durante um mês e depois disso fomos para a nossa área”; “uma semana com o meu manager (...) a vê-lo a trabalhar”; “ele a explicar-me mais ou menos como é que funcionava as coisas da área”	Q13. “não houve nenhum open day, o acolhimento foi feito logo no local de trabalho”	Q13. “integração de 15 dias junto com o grupo de trainees antes de ser incorporado com a área de negócio”	Q13. “primeira semana tive um bocadinho a falar com toda a gente da estrutura (...) para ter uma ideia do negócio e das áreas envolventes”; “reunião com os vários departamentos, de várias sucursais, de modo a perceber como é que a (empresa) estava dividida”; “aos poucos e poucos foram-me integrando nas tarefas”; “fui adquirindo responsabilidades a pouco e pouco”	Q13. “os primeiros três meses foram destinados ao acolhimento”; “divididos em grupos com o intuito de resolver business cases lançados pelas diferentes áreas da organização”; “os primeiros dias de acolhimento, 2 dias, foram passados numa barragem onde nos foram lançados desafios com o objetivo de nos conhecermos uns aos outros e quebrar o gelo”
		4.1.2. Identificação da área de alocação do trainee	Q14. “o mentor já me tinha desenhado já o processo assim, as áreas onde iria, o que é que é suposto adquirir, e os projetos depois surgem”	Q14. “after sales management”; “eles criaram a minha posição”; “foram buscar praticamente para mim”; “foi a empresa que escolheu a área”; “a área que eu estou dá para conhecer bem o negócio”	Q14. “Fui eu que escolhi, imagina eu podia vir de marketing e dizer que queria trabalhar em logística”; “tu apontas logo para o marketing, depois podes acabar por não ir para o marketing”; “ia aos RH e dizia eu quero ser é trainee de finanças, não havia problema. Ponham-me lá à experiência a ver como é que a coisa corria, se havia fit realmente ou	Q14. “Inicialmente fiquei numa unidade de produção”; “não fui eu que escolhi nada sobre a área”; “na última entrevista tinha deixado as minhas preferências”	Q14. “no marketing”; “foi a empresa”; “eu disse o que gostaria”; “devem ter visto internamente onde é que havia possibilidade para o marketing”	Q14. “Na primeira rotação fiquei em recursos humanos na holding”; “na reunião de expectativas referi que gostava de ter uma experiência nesta área”; “estamos sempre dependentes se a área tem definidas ou não posições”; “podemos ter o azar de não conseguir

					não e pronto, depois podia ficar”; “Estas áreas são escolhidas”; “A primeira escolhes logo quando te candidatas e as outras duas depois decides”; “Já depois de ter algum conhecimento da empresa é que vi quais eram as outras áreas que queria conhecer”; “tens tempo de escolher, há alguma flexibilidade”; “as vendas é transversal porque é o negócio, tens que ir ao negócio, todos passam sempre pela loja”;			experimentar uma área que queiramos”
	4.2 Práticas de Desenvolvimento do Trainee	4.2.1. Formação	Q17. “A formação para os projetos de cada área (...) foi a área que me ensinou”; “A empresa forneceu foi mais formação geral, certas competências que eles acham que nós temos de adquirir ou melhorar, que foi ao longo do programa”; “um mês de formação técnica e intensa”	Q17. “e-learning que todos os colaboradores novos têm que fazer”; “on-the job”	Q17. “só as que eram obrigatórias por lei, de resto era o alemão”; “professor privado só para nós”	Q17. “programa de formação que é dado a todos os colaboradores que entram na empresa”; “on-the-job”	Q17. “Não, tudo on-the-job”	Q5. “formação tem sido maioritariamente on job”; “formações relacionadas com hard e soft skills”

		4.2.2. Rotatividade	<p>Q14. “Logística, depois marketing, depois tive no escritório de vendas na Inglaterra, escritório de vendas na Holanda, agora logística florestal”; “Esta fase da internacionalização em dois países foi exceção, costuma ser só num. Tinha projetos nos dois escritórios e pediram-me para ir”; Q15. “primeira área foi de 6 meses, marketing 6 meses, 5 meses em Inglaterra, 1 mês na Holanda, 3 meses de logística florestal e 3 meses de procurement”</p>	<p>Q5. “não há aquela rotatividade que é típica dos Programas de Trainees”; “supostamente tens direito a uma rotação de 3 meses mas eu não fiz a minha e nem sei se alguma vez vou fazer”; “não é uma rotação que possas conhecer várias coisas diferentes”; “tu tens a tua posição, tu entras para aquela posição, tu és recrutada para aquela área e é lá que supostamente vais ficar”; “tens a hipótese de conseguir mudar mas não especificamente por seres trainee”; “por seres trainee não tens mais facilidade que outros para ir para outra área”; “tu tens 3 meses de rotação, não há rotatividade diária nem nada, tu tens 3 meses numa área a designar e pronto, e para aí metade já fez essa rotação, outra metade não fez ainda”</p> <p>Q15. “um mês em loja”: “estou cá desde fim de outubro, início de dezembro”; “na rotação (...) ficas com duas responsabilidades, ficas com a tua e ficas com a nova”</p>	<p>Q5. “há 3 job rotations, por isso eu tive nas vendas, fui ao marketing, tive na comunicação, e recursos humanos”</p> <p>Q14. “acabei por fazer uma semana no marketing, que não é suposto, mas que a mim acabou por me ajudar muito”; “passado uma semana fui para o Alentejo, para elvas, comecei a experiência na loja”; “Fiquei nove meses, é hard core”; “A experiência internacional é sempre na Alemanha para qualquer trainee, que é a nossa sede”</p> <p>Q15. “Fiquei nove meses nas vendas e depois voltei das vendas, fui para o marketing, tive umas férias entretanto (...) dois meses no marketing (...) depois passei para a área de comunicação e PR. Tive dois meses lá (...) depois fui para os RH, mais especificamente para a equipa de recrutamento e seleção”; “é dois meses em cada área nesta fase da sede”; “Depois fui 6 meses para a internacional,</p>	<p>Q14. “inicialmente fiquei numa unidade de produção”</p> <p>Q15. “passei também na área de distribuição”; “estive 6 meses em cada área”; “os trainees passam todos por áreas diferentes”</p>	<p>Q15. “Só marketing, não há rotação”; “poderá haver rotação se houver necessidade mas não está implícito no Programa”</p>	<p>Q15. “Passamos por 3 áreas ao todo. Recursos Humanos foi a minha primeira área de janeiro a julho, agora estou em espanha a realizar a minha segunda rotação na área de atenção ao cliente, de julho a dezembro”; “dependendo da formação do trainee, das suas preferências e da disponibilidade da área é que este pode ou não passar por uma área onde outro já esteve”</p>
--	--	------------------------	---	--	--	--	---	--

					Alemanha, tive curso de língua enquanto estava na comunicação e nos RH”; “tive nos primeiros 3 meses curso de alemão só”; “8 horas por dia de alemão. 3 meses só para o curso de língua”; “Os restantes três meses fiquei alocado na sede internacional”; “passei por muitas áreas, mas fui ajudando nas tarefas diárias, nos projetos que eu ia assistindo, reuniões com agências criativas, reuniões de projeto com managers”			
4.3. Práticas de acompanhamento e avaliação do trainee	4.3.1. Práticas de acompanhamento	Q16. “Tive sempre acompanhamento ao longo do Programa pelo mentor e pelo orientador”	Q5. “não existe nenhum acompanhamento específico para a nossa área, para nós como trainees, não temos um mentor, não temos um buddy, não temos acompanhamento ao longo do tempo, o nosso programa em termos de formação não existe”	Q16. “havia uma pessoa de contacto nos RH que fazia reuniões, fazia calls connosco”; “tínhamos um grupo no whatsapp (...) sempre mostrando essa abertura, nunca nos faltou com nada”; “os novos têm isso e um mentor (...) que normalmente é da área para onde eles querem ir no final”; “todos os diretores ou responsáveis das áreas que eu tive faziam follow up comigo”; “mesmo as chefias perdem tempo com os trainees”	Q16. “reuniões de feedback periódicas com os recursos humanos, onde expunha os problemas que tinha”	Q13. “Reuniões trimestrais”; Q16. “às vezes tinha a chefia mas não era aqui um acompanhamento constante”; “o feedback só foi dado apenas no final do Programa”	Q16. “é-nos atribuído um mentor e um tutor”; “o mentor é alguém que nos acompanha ao longo de todo o programa sendo este um diretor de uma área relacionada com a nossa formação”; “funciona mais como um conselheiro”; “o tutor é a pessoa que está responsável por nós na rotação e aquele que nos define os KPI’s e no fim nos avalia”	
	4.3.3. Métodos de avaliação	Q18. “foi me sempre dado projetos com objetivos	Q18. “tinha 5 objetivos”; “foi definido por eles, manager e diretor da área, os dois em	Q15. “tive oportunidade também de ter projetos meus”; “deram-me	Q18. “Tive KPI’s em cada área por onde passei e	Q13. “reunião com todos os trainees (...) numa ótica de	Q16. “o tutor (...) aquele que nos	

			específicos”; “tive sempre objetivos em todas as áreas”; “Eram sempre implementados pelo mentor em conjunto com o diretor da área para onde eu iria” “Não sei como é que são avaliados os meus projetos, eu sei que nós fazemos uma apresentação no final do semestre e à medida que os projetos são concluídos eu envio o reporte e as ações a tomar”	conjunto”; “Foram avaliados pelos resultados, não houve nenhuma avaliação formal mas deram-me feedback”	imensa coisa para fazer”; “tive acompanhamento, a diretora ia fazendo follow up comigo regular”; “o meu projeto de gestão autónoma, independente, eu tinha que ir apresentando o que é que estava a fazer, mas era eu que geria, e ia tendo outras tarefas que eles me pediam para fazer” Q18. “em cada uma dessas áreas fui avaliado e tive reuniões de avaliação no final, mas não era definido à partida métricas específicas”; “era tudo avaliado através da reunião de follow up”; “os RH falavam com os diretores dessas áreas para ver como é que tinha corrido e comigo pessoalmente”; “eles já tinham alguma coisa pensada para mim, ou uma tarefa, ou um projeto, coisas on going”; “tentava escolher projetos em que houvesse possibilidade de eu intervir diretamente e mostrar o meu valor”	eram definidos quando eu chegava à área, por mútuo acordo entre mim e o meu tutor”; “eram avaliados pelo tutor”; “reunião de follow up”	avaliação do próprio programa”; “deram-nos um projeto mas que pouco ou nada tinha a ver com as funções que cada pessoa estava a desenvolver”; “foi dado aos poucos e poucos, mas isso em paralelo obviamente com as funções que eu já tinha”	define os KPI's e no fim nos avalia” Q18. “Os KPIS são definidos no início de cada rotação e correspondem basicamente à qualidade e timing de entrega dos outputs que apresentei”; “estive envolvida em 2 projetos diferentes na minha 1ª rotação” “foram definidos 2 KPIS, com pesos relativos em termos globais, numa escala de avaliação entre 0 e 120”
<b>5. Condições de saída dos Trainees do Programa</b>	5.1 Perfil de competências à saída	5.1.1. Competências à saída	Q19. “competências mais de analisar a nível macro”; “a nível de soft skills”;	Q19. “networking”; “pequenas técnicas, excell, power point”; “pensei que ia adquirir mais	Q19. “capacidade de trabalho em equipa”; “lidar com vários tipos de pessoas, vários níveis	Q19. “competências que se desenvolve num primeiro	Q19. “competências já em termos de trabalho”; “ritmo”; “desenvolvimento de	Q19. “competências de planeamento, gestão de tempo, técnicas de

			“adaptação”; “grande abertura à mudança”	competências”; “não”estou a crescer imenso”	sociais”; “liderar”; “adaptabilidade”	emprego”; “trabalho em equipa, iniciativa, sentido de responsabilidade”	projetos”; “competências também relacionadas com o mercado de trabalho”; “conhecimento”; “sentido de facilidade de negócio e nas direções”; “saber se movimentar e estar dentro de uma organização”; “metodologia de trabalho”	apresentação”; “conhecimentos em ferramentas office tais como o power point e Microsoft excel”; “conhecimentos nesta área”
	5.1.2. Métodos de avaliação de competências	(Ainda não terminou)		Q20. “não”	Q20. “Informal”; “uma conversa”; “não era nada estruturado”; “tive conversas dentro dos RH como dentro do marketing, os RH deram-me uma overview geral do programa”	Q20. “não”; “apenas feedback dos meus chefes diretos”	Q20. “houve uma reunião final de desempenho e de feedback”	Q20. “fui avaliada de acordo com os KPI’s definidos, pelo meu tutor”
5.2. Retenção dos trainees	5.2.1. Fatores de retenção	Q21. “já sei que vou ficar”; “o trabalho que desenvolvi ao longo dos dois anos”; “foi um trabalho bom”; “acho que tenho conseguido sempre cumprir os objetivos”	Q21. “Ter sido um fit com o resto da equipa”; “não conheço nenhum caso que não fique integrado”	Q21. “houve um grande fit entre mim e a empresa”; “a minha criatividade, a minha proatividade, o meu espírito crítico”; “questiono tudo”	Q21. “o meu desempenho nas tarefas que me foram propostas”	Q21. “a capacidade de melhorar”; “viram que tinha potencial e fácil aprendizagem com os conteúdos que me foram dando”; “viram a minha evolução”	Q21. (ainda não acabou)	
	5.2.2. Condições de integração na empresa	Q21. “a função é category manager, é na logística”; “vou ser category manager na dos transportes e é negociar e gerir as necessidades de todos” Q22. “nós já estamos efetivos,”	Q21. “6 meses depois do Programa já estás integrada na empresa”; Q22. “Contrato sem termo” Q23. “marketing analyst”	Q20. “venho da Alemanha, tenho três meses em que ainda tens contrato”; “tens esses 3 meses para basicamente aterrar e perceber o que é que vais fazer dentro da tua área que escolheste e começar a fazer e ver como é que isso corre e	Q22. “contrato sem termo” Q23. “Área de pricing de gás da empresa”	Q22. “contrato de trabalho de 6 meses, ou seja, primeiro emprego, com possibilidade de renovação até 18 meses”; “penso que depois fico na empresa” Q23. “Técnico de Recursos Humanos”;	Q22. “Contrato a termo indeterminado”	

			<p>vai haver é uma emenda de contrato”; “de salário apenas, se calhar outros subsídios” “encontramo-nos todos nos quadros”;</p>		<p>ver se há mesmo fit e se fica tudo ok, e depois eles fazem-te uma proposta para ficares”; “antes de acabar o contrato eles falam contigo”; “100% das vezes ficam”; “Disseram-me um mês, um mês e meio antes do contrato acabar”; “assinei o contrato antes até”  Q21. “fiquei integrado”; “assinei o contrato em outubro e três meses depois fui promovido para liderar uma equipa”  Q22. “contrato sem termo”  Q23. “Trade Marketing e Projetos especiais, sou o responsável de equipa”</p>		<p>“não havia possibilidade em marketing”</p>	
5.3. Resultados dos Programas de Trainees	5.3.1. Benefícios	<p>Q19. “tenho hoje uma melhor noção da empresa, das várias componentes que influencia o negócio”; “a nível de conhecimentos dentro da empresa obviamente que cresceu”  Q24. “poder e capacidade negocial”  Q25. “criei uma boa rede de contactos”; “conheces pessoas não só a nível de trabalho mas</p>	<p>Q5. “entras e és considerado já um trabalhador da empresa”; “traz imensa segurança”; “dá-te logo imensas responsabilidades”; “dá-te logo uma posição tua”; “podemos daqui a dois anos participar no Colombos, que é um Programa internacional que é só para trainees, só os trainees é que se podem candidatar” “temos variações de salários bónus (...) é mesmo subida de salários (...) somos garantidos que vamos sendo aumentados”</p>	<p>Q3. “desenvolves-te muito rápido, assim que saís da faculdade é uma aceleradora, põe-te lá em cima num instante”  Q19. “agora se me mandarem para algum lado eu consigo me safar”; “foi muito enriquecedor”; “permitiu-me também liderar, nas lojas eu fui chefe de loja, tive uma loja a meu cargo, a gestão autónoma da loja”;  Q25. “conhecimento da empresa”; “a parte internacional”; “à</p>	<p>Q25. “remuneração e maior acompanhamento por parte da empresa”</p>	<p>Q25. “o conhecimento da empresa, das várias unidades de negócio, da forma como trabalhamos, conheces mesmo a empresa a fundo”; “contacto direto com as chefias”; “a integração”; “querem principalmente que tu fiques na empresa e por isso já te dão as ferramentas e o conhecimento”</p>	<p>Q24. “mais valia em termos de conhecimento do negócio, mas também acelera a minha formação”  Q25. “a rede de contactos é muito relevante”; “a visão mais global com que se fica da organização”; “o salário também é importante”; “a internacionalização”  Q26. “muito útil em termos profissionais”; “visão</p>	

			também conheces a nível pessoal”; “conheces diversas formas de liderança”; “entre áreas há formas ainda mais diferentes de liderança”	Q24. “vêm-te com alguma longevidade cá dentro”; “apostam em ti”	vontade para falar com as chefias”; “remuneração também é acima do mercado”; “é dos que paga melhor”			clara do que é possível fazer em termos de diversas áreas pertencentes à gestão”; “consigo de facto desenvolver competências em cada uma delas, não só profissionais mas também pessoais”
	5.3.2. Diferenciação face aos estágios	Q19. “É bastante diferente de estagiar”; “como estagiário o trabalho é mais simples, mas é maior, se calhar não é tanto para pensar”; “todo o Programa de Trainees é feito para nós pensarmos” Q24. “quando és estagiário (...) a possibilidade de teres autonomia para tomares as decisões que achas que são melhores está dependente de pelo menos convenceres a pessoa mais direta”; “com o Programa de Trainees tive essa autonomia, tive esse poder e é a	Q24. “Responsabilidade, tens coisas mesmo tuas que num estágio ou não tens tempo ou não te querem dar porque sabem que tu depois vais sair da empresa” Q25. “o normal é a rotatividade”	Q24. “o problema dos estágios é que tu estás dependente das oportunidades que surgirem naquele momento, das necessidades da empresa naquele momento”; “o estágio é uma coisa não estruturada”; “um Programa de Trainees tens um início, um fim, tens as fases determinadas, e tens alguns níveis pretendidos que tu tens de atingir”; “por ser mais estruturado permite-te desenvolver mais rápido, ou seja, garante-te desenvolvimento”; “quanto mais tempo vais passando mais te desenvolves e mais conheces da empresa”	Q24. “Retenção no final”; “vencimento superior”	Q24. “é mais tempo, o estágio é mais curto”; “teres o tempo de te adaptar, já estás adaptado, já conheces a empresa, já conheces o mercado de trabalho (...) e a partir daí é que acho que uma pessoa pode realmente começar a aprender e trabalhar em condições”; “num estágio dão-te o conhecimento mas quando dás por ti já está a acabar”; “investem mais em ti num PT do que num estágio”; “dão-te mais responsabilidades e projetos”; “empresas olham para um trainee com a ideia de que vão retê-los”; “um estagiário está lá	Q24. “possibilidade de passar por 3 áreas diferentes dentro da organização num espaço de dois anos”; “dependendo da performance garante a permanência na organização”; “no estágio a possibilidade de ficar efetiva não existia”; “estabilidade que um estágio não oferece”	

			legitimidade”; “trabalha-se menos mas com mais responsabilidade”; “estagiário (...) muitas vezes é precário, tarefas que ninguém quer fazer”		Q25. “ficas a conhecer a empresa toda que é uma coisa que uma pessoa que entra para um estágio não vai ter oportunidade em principio”; “um Programa de Trainees só é completo se tiver esta vertente internacional”		aquele tempo mas depois a ideia é que vai sair”	
	5.3.2. Pontos a melhorar	Q18. “acho que podia haver muito mais avaliação, mais pormenorizada e com competências a melhorar”; “eu tenho um mentor que quando eu faço algo errado ou que ele não gosta ele é bastante direto, mas acho que uma folhinha à antiga em que certos pontos são avaliados acho que é, que seria melhor” Q27. “mais avaliação prática”; “se houver mais abertura na avaliação há mais abertura para escolher formações e aprendizagem”; “se calhar escolhermos as nossas próprias formações, só as áreas é que escolhem”	Q25. “experimentar áreas diferentes, por isso é que fiquei um bocado desiludida” Q27. “um maior acompanhamento, que não existe”; “se não um mentor (...) pelo menos um buddy (...) para estar contigo e te acompanhar”; “haver formações mais específicas”; “internacionalização ser para todos (...) porque só podes te candidatar após estares dois anos na empresa e só há duas vagas por cada país”	Q27. “a questão do mentorship era uma coisa que faltava”; “sentires uma aposta grande da empresa em ti ao colocar uma pessoa sénior, que já está num cargo mais de chefia lá em cima, a sentar-se contigo e discutir contigo a tua carreira, a dar-te conselhos”; “estruturar mais a questão dos objetivos, se calhar ser uma coisa mais estruturada”; “objetivos SMART”	Q5. “Gestão de talento parece-me uma área a melhorar, uma vez que se torna um pouco difícil manter os colaboradores mais novos motivados numa empresa onde a média de idades é muito mais elevada” Q27. “maior transparência durante o programa”; “melhor gestão de expetativas, de modo a manter os trainees mais satisfeitos ao longo do processo”	Q16. “poderia haver mais acompanhamento e mais feedback ao longo do Programa” Q27. “a integração ser um bocadinho diferente”; “apostar um bocadinho na formação”; “não seria mau de todo passares por mais do que uma unidade de negócio”	Q27. “está a correr bem”	

